BANK SPÓŁDZIELCZY

ŚWIAT BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ
NR 2/600 KWIECIEŃ-CZERWIEC 2021
ISSN 2719-4515

LICZY SIĘ WSPÓLNOTA

WYWIAD Z ZARZĄDEM ŁÓDZKIEGO BANKU SPÓŁDZIELCZEGO **S. 5**

OTWIERAMY PRZYSZŁOŚĆ

– NOWA STRATEGIA ZRZESZENIA SGB **S. 15**

WYZWANIE SPORTOWE SGB

PO ZDROWIE I CELE CHARYTATYWNE **S. 33**

OTWIERAMY PRZYSZŁOŚĆ

Pandemia wymusiła na nas zmiany zachowań i przyzwyczajeń. Odcisnęła mocne piętno na gospodarce i szybko zdążyła spowodować istotne zmiany w modelach funkcjonowania biznesu. Jak wpłynęła na banki spółdzielcze? Jakie zmiany wywołała? Wielkie. Ale dzięki pracy, wytrwałości i pasji… doceniają nas inni. Wyróżnienie dla naszej aplikacji SGB Mobile nie jest przypadkowe. Ono pokazuje, że rynek nas docenia. Dostrzega, że stawiamy m.in. na cyfrową moc. Polecam tekst o wyróżnieniu, które otrzymaliśmy.

Bankowość spółdzielcza idealnie wpasowała się w nowy, technologiczny trend. Banki zmieniają się w trybie ekspresowym – nie bez przyczyny mówimy przecież o cyfrowej transformacji – i jeszcze szybciej dostosowują się do warunków ekonomicznych panujących na rynku. Niemal zerowe stopy procentowe, przyspieszenie technologiczne, rozwój usług cyfrowych – wszystko to spowodowało również, że w sektorze finansowym coraz częściej rozmawia się o konsolidacji.

Procesy łączenia dotyczą również sektora banków spółdzielczych. Ostatnio miała miejsce największa fuzja w spółdzielczości – swoje siły połączyły cztery banki: z Bełchatowa, Krośniewic, Strykowa i Łodzi. Działają teraz pod marką Łódzki Bank Spółdzielczy. To pierwsza fuzja aż czterech banków, dlatego też postanowiliśmy porozmawiać z całym zarządem powiększonego banku i dlatego na naszej okładce, wbrew tradycji, tym razem nie ma jednej postaci. Członkowie zarządu mówią m.in. o tym, jak udało się pogodzić osobiste ambicje dla wspólnego, bankowego dobra. Tej fuzji kibicowali wszyscy od IPS po KNF.

Czy konsolidacja w sektorze spółdzielczym to już trwały trend? Dlaczego coraz częściej o niej mówimy? Co takiego się zmieniło? – *Teraz bankowcy zaczynają szukać partnerów do łączenia zanim sytuacja banku pogorszy się w takim stopniu, że konieczna będzie pomoc zrzeszenia lub systemu ochrony instytucjonalnej. Nie da się ukryć, że tendencja konsolidacji i tworzenia coraz to większych instytucji finansowych dotyczy nie tylko banków spółdzielczych. Widoczna jest także w sektorze komercyjnym, jak również ubezpieczeniowym* – pisze w swoim artykule Janusz Orłowski.

Banki spółdzielcze stawiają na efektywność, szukają nowych przychodów i ograniczają koszty, co doskonale wpisuje się w Strategię Grupy SGB. To jest szczególny okres dla naszego Zrzeszenia. Niedawno została zatwierdzona strategia „Otwieramy Przyszłość", obejmująca proces rozwoju w latach 2021-2024. Strategia to mapa drogowa, kompendium wskazówek, dokąd zmierzamy i kim chcemy być.

Po co firmie strategia? Odpowiedzi na to pytania udziela Adam Pietkiewicz, który brał czynny udział w pracach nad strategią. – *Wyobraźmy sobie małą, 50-osobową firmę. Podzieloną na 5 zespołów z menedżerem stojącym na czele każdego z nich. Codziennie o poranku tych pięciu menedżerów przychodzi do swojego szefa z pytaniem: co dalej? Co będziemy robić? Przychodzą, ponieważ z podobnymi pytaniami stawiają się u nich wszyscy członkowie zespołów. I każdy dopytuje: co robimy? Jak robimy? Dlaczego to robimy?* – pisze autor.

Warto dodać, że strategia powstała wspólnie. Kulisty tworzenia tego dokumentu zdradzają także osoby, które pracowały przy powstawianiu strategii „Otwieramy przyszłość".

– *Chyba po raz pierwszy budowaliśmy strategię razem. Dla nas, z nami, a nie bez nas. I to jest dla mnie ogromna jej wartość. Było to dla nas wszystkich duże, absorbujące wyzwanie* – mówi Barbara Borowska, prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Gnieźnie.

Swoimi przemyśleniami dzieli się również Piotr Pniewski, prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Raciążu: – *Nasz zespół pracował w czasie trwającej pandemii, spotykaliśmy się online. Ta forma pracy dała nam możliwość częstszych spotkań w większym gronie, co wpłynęło na jakość wypracowanego ostatecznie dokumentu. Mimo, iż sam jestem zwolennikiem spotkań bezpośrednich, myślę, że udało nam się osiągnąć taki poziom dyskusji, gdzie nie było tematów tabu, a kwestie sporne kończyły się kompromisami win-win.*

Z kolei Norbert Klimek, prezes Banku Spółdzielczego w Lipce tłumaczy, co jego zdaniem w strategii jest tak ważne: – *Dzięki Strategii nasza grupa będzie nowoczesna i konkurencyjna w stosunku do innych banków. Strategia jest naszą odpowiedzią na wyzwania otoczenia, które nieustannie się zmienia. Oparliśmy ją na kilku kluczowych wyborach i przedstawiliśmy główny cel.*

Polecam też wywiady z Mirosławem Skibą, prezesem SGB-Banku oraz Błażejem Mika, wiceprezesem. U obu rozmówców przebija się wielki optymizm w odniesieniu do głównych filarów obecnej strategii. Obaj też podkreślają, jak bardzo banki spółdzielcze „przyspieszyły cyfrowo".

Przyspieszenie w sektorze zauważa także rynek. Obaj panowie zostali zaproszeni przez Międzynarodowe Stowarzyszenie Spółdzielczości Bankowej do udziału w webinarium. W czasie spotkania online z bankowcami – spółdzielcami dzielili się swoimi doświadczeniami z zakresu cyfryzacji.

Warto dodać, że pierwszy raz w historii do udziału w Europejskim Kongresie Finansowym został zaproszony Mirosław Skiba. Wziął udział w dyskusji poświęconej przyspieszeniu technologicznemu w finansach. – *Na naszych oczach upadł właśnie mit, że z bankami spółdzielczymi związani są jacyś odmienni, nietypowi klienci. Tacy, którzy nie potrzebują usług związanych z cyfryzacją. Ostatnie miesiące pokazały, że jest wręcz przeciwnie, że cyfryzacja jest bardzo dobrze przyjmowana* – mówił prezes Skiba.

Jednym z filarów naszej strategii jest postawienie w centrum uwagi interesów klienta. Żeby spełniać jego oczekiwania i potrzeby, my sami również stawiamy na ludzi, na profesjonalny i kompetentny personel bankowy.

Ludzie to zresztą kolejny filar naszej strategii… W Grupie SGB pracuje wielu pasjonatów, mających liczne zainteresowania i pasje. Często wychodzą ze swoimi pomysłami. Inicjatywy tylko wtedy są autentyczne, gdy ich źródło jest naturalne. A „Wyzwanie Sportowe" jest właśnie naturalne i autentyczne. Wymyślili je Rafał Łopka i Tomek Synakiewicz, dwaj pracownicy SGB-Banku. Połączyli dwa cele: dbałość o zdrowy styl życia oraz pomoc innym. W „Wyzwaniu sportowym 2021" wzięło udział ponad 1800 pracowników SGB. Ile razy okrążyliśmy Ziemię? Ile razy przebiegliśmy odległość maratonu?? Tego dowiedzą się Państwo czytając tekst Rafała…

Przed nami wakacje. Życzę więc Państwu udanego, zdrowego wypoczynku!

I jak zawsze – miłej lektury. :) A przy okazji, niektórych artykułów można posłuchać w formie podcastów.

Roman Szewczyk
Redaktor Naczelny

BANK SPÓŁDZIELCZY
Adres Redakcji: Szarych Szeregów 23a, 60-462 Poznań,
M.: **505 459 471**, E.: **wydawnictwo@bodie.pl,**
www.bodie.pl/szkolenia/bodie-extra/ wydawnictwo/ksiazki
Redaguje zespół: redaktor naczelny – **Roman Szewczyk**
redaktorzy prowadzący – **Rafał Łopka, Jerzy Sygidus**
redakcja techniczna – **BODiE**
Stale współpracują: **Robert Azembski, Eugeniusz Gostomski, Janusz Orłowski, Robert Woźniak**
Korekta: **Jerzy Sygidus**
Reklama: M: **505 459 471**
Projekt: **dubielstudio.pl, rm2.eu** Skład: **drukma**

Zdjęcie na okładce: **Roman Szewczyk**
Obróbka: dubielstudio.pl
Jeżeli nie zaznaczono inaczej zdjęcia we wnętrzu pochodzą z **Pixabay.com**.
Wydawca:
Bankowy Ośrodek Doradztwa i Edukacji Sp. z o.o.
Szarych Szeregów 23a, 60-462 Poznań, M.: 505 459 471,
E.: wydawnictwo@bodie.pl
Na zlecenie SGB-Banku SA
Redakcja nie zwraca materiałów nie zamówionych. Zastrzega sobie prawo do redakcyjnego opracowania tekstów, skracania oraz zmiany tytułów. Rozpowszechnianie materiałów redakcyjnych w formie papierowej i elektronicznej bez zgody Wydawcy zabronione.

BS
NA RYNKU OD
1964 ROKU

BS

SPIS TREŚCI

KLIKNIJ ŻEBY PRZEJŚĆ DO ARTYKUŁU

WAŻNE DLA SEKTORA

LICZY SIĘ WSPÓLNA PRZYSZŁOŚĆ s. 5
ROZMOWA O KULISACH UTWORZENIA ŁÓDZKIEGO BANKU SPÓŁDZIELCZEGO

KNF WSPIERA BANKI SPÓŁDZIELCZE W DOBROWOLNYCH PROCESACH ŁĄCZENIOWYCH s. 9

ŁĄCZENIE BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH ODPOWIEDZIĄ NA OBECNE WYZWANIA SEKTORA BANKOWEGO s. 10

PODCAST SPÓŁDZIELCZY SGB

KONSOLIDACJA. NOWY TREND W BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ? s. 11

DUŻY MOŻE WIĘCEJ, CZYLI WESPÓŁ W ZESPÓŁ s. 13

OTWIERAMY PRZYSZŁOŚĆ

OTWIERAMY PRZYSZŁOŚĆ s. 15
ROZMOWA Z MIROSŁAWEM SKIBĄ, PREZESEM ZARZĄDU SGB-BANKU SA

PODCAST SPÓŁDZIELCZY SGB

CZYM JEST STRATEGIA W BIZNESIE? CZYM JEST DLA NAS? s. 17

DOKĄD ZMIERZAMY, CZYLI PO CO ROBIĆ STRATEGIĘ DLA BANKU? s. 21

GRAMY O MISTRZA! BANKI SPÓŁDZIELCZE W CYFROWEJ EKSTRAKLASIE s. 23
ROZMOWA Z BŁAŻEJEM MIKA, WICEPREZESEM ZARZĄDU SGB-BANKU SA

BS

SPIS TREŚCI

KLIKNIJ ŻEBY PRZEJŚĆ DO ARTYKUŁU

SPECJALNIE DLA WAS

APLIKACJA SGB MOBILE – LIDER ROKU 2020! s. 25

TEGO JESZCZE NIE BYŁO ANI W POLSCE, ANI NA ŚWIECIE. ZDALNE OTWIERANIE RACHUNKU JEST MOŻLIWE W ZRZESZENIU SGB s. 26

TRANSFORMACJA CYFROWA. CZY BANKI BĘDĄ NASZYM ZAUFANYM PARTNEREM? s. 29

DROGA DO CHMURY W BANKOWOŚCI. TECHNOLOGIA CHMUROWA W SŁUŻBIE BIZNESU s. 31

W WYZWANIU SPORTOWYM SGB POKONALIŚMY 500 TYSIĘCY KILOMETRÓW! DLA ZDROWIA INNYCH I SWOJEGO s. 33

PAMIĘTACIE NASZĄ BANKOWĄ LABRADORKĘ VISĘ? ZOSTAŁA PSEM PRZEWODNIKIEM!
ROZMOWA Z HANNĄ KNIOŁEK, PIERWSZĄ OPIEKUNKĄ VISY s. 38

NOWE MODELE BIZNESOWE BANKÓW W KONTEKŚCIE RYZYK KLIMATYCZNYCH s. 40

FUNDACJA KRONENBERGA. RZADKO INWESTUJEMY SWOJE OSZCZĘDNOŚCI s. 42

GAZEM W BANKOMATY s. 43

PODCAST SPÓŁDZIELCZY SGB

PRAWO

IMPLEMENTACJA AML V W PRAWIE POLSKIM. Z PERSPEKTYWY SYSTEMU AML W BANKU SPÓŁDZIELCZYM s. 45

ZASADY GOSPODAROWANIA ŚRODKAMI Z ZFŚS s. 47

AUDYT RODO, JAKO KLUCZOWE NARZĘDZIE DO ZAPEWNIENIA BEZPIECZEŃSTWA SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH s. 49

LICZY SIĘ WSPÓLNA **PRZYSZŁOŚĆ**

POŁĄCZONE BANKI SPÓŁDZIELCZE ZE STRYKOWA, BEŁCHATOWA, KROŚNIEWIC I ŁODZI DZIAŁAJĄ TERAZ POD WSPÓLNĄ NAZWĄ – ŁÓDZKI BANK SPÓŁDZIELCZY. O KULISACH JEGO UTWORZENIA ROZMAWIAJĄ:

Dariusz Wojciechowski
Prezes Zarządu

Paweł Kłos
Wiceprezes ds. Ryzyk,

Marta Tomczak
Członek Zarządu ds. Finansów

Radosław Kuleczka
Członek Zarządu ds.Sprzedaży

Skąd pomysł na połączenie?

Dariusz Wojciechowski: O konieczności łączenia banków rozmawialiśmy między sobą na spotkaniach mniej więcej od trzech lat. Ale to były rozmowy na zasadzie: słuchajcie, kiedyś to nastąpi, takie małe jednostki nie mają prawa bytu, wiemy czego wymaga od nas nadzorca… Rozmawialiśmy, ale bez konkretów, bez szczegółów, wszyscy zdawaliśmy sobie sprawę, że zbliża się kres działalności banków tej wielkości, jak nasze. Można więc powiedzieć, że świadomość konieczności zmian narastała w nas od kilku lat.

A skąd decyzja, by się połączyć akurat w takim układzie? Bo jesteście najbliżej siebie? Jak zrodził się pomysł, żeby połączyć akurat te cztery banki?

Dariusz Wojciechowski: Z pewnością znaczenie miał czynnik ludzki. My się po prostu dobrze poznaliśmy, szybko nawiązaliśmy z sobą kontakty osobiste i okazało się, że nadajemy na tych samych falach.

Paweł Kłos: Wydaje mi się, że połączenie to kwintesencja spółdzielczego etosu. Często mówimy o relacjach, że jeśli nie będzie odpowiednich, partnerskich relacji między ludźmi, to sukces nie jest możliwy. Wszystko zaczyna się na poziomie zarządów, jeżeli tu nie będzie nici porozumienia, wzajemnego zaufania, to żadne połączenie się nie uda. Jeżeli rozmowy idą źle, albo widać, że między stronami pojawia się nieufność, albo kompromis przychodzi bardzo ciężko, to szanse na partnerskie porozumienie maleją.Byliśmy czwórką prezesów, każdy był demokratycznie powołany, każdy kierował bankiem w lepszej lub gorszej kondycji, ale każdy z nas jakąś swoją drogę zawodową miał i za każdym stały lata praktyki i osobiste doświadczenie. To procentowało w rozmowach.

Czasem trzeba schować część osobistych ambicji, odstawić je dla wspólnego dobra. Dobrze to rozumiem?

Paweł Kłos: Moim zdaniem, w naszym przypadku dokładnie tak jest.

Marta Tomczak: Porozumienie odbywało się na partnerskich zasadach i chcemy, aby te zasady dotyczyły wszystkich stron, w każdej sytuacji w przyszłości. To dla nas zupełnie nowa jakość i nowe wyzwanie.

Ale osobiste cele to za mało, by decydować o losach banku. Rozumiem, że bierze się bilanse, rachunki zysków i strat, i z nich jasno widać, że przy istniejących stopach procentowych, w ciężkiej pandemicznej sytuacji, to, niestety, zysk coraz trudniej jest wypracować, coraz trudniej wyjść na prostą... I wtedy pojawia się ten wybór? Łączymy się, albo nas nie ma?

Marta Tomczak: Zaczęliśmy od relacji osobistych, bo one

były istotnym czynnikiem sprawczym, ale ma pan rację – rachunek ekonomiczny i twarda ocena możliwych zdarzeń w przyszłości, w pewnym stopniu decydowały za nas. Oczywiście, rozumiem ambicje zarządów innych banków, ludzi, którzy są przywiązani do swojego szyldu, do tradycji, która sięga stu lat albo więcej. Rozumiem te emocje – przecież zawsze istnieliśmy, było lepiej lub gorzej, ale udawało nam się przetrwać…

Mamy 160 lat, przeżyliśmy jedną wojnę, drugą, powstania, komunizm, to teraz też damy radę… I dopóki nam nie nakażą, sami niczego nie zrobimy. Czy tak?

Marta Tomczak: Otóż to. To jest kwestia odpowiedzialności za firmę. Za ludzi, za kapitały, za klientów. Nie możemy patrzeć w przyszłość na zasadzie – kiedyś było gorzej i poradziliśmy. Nie. Czasy zmieniły się radykalnie, warunki działania bankowości spółdzielczej – również.

Dariusz Wojciechowski: Jest jeszcze wariant: przeczekamy! Stopy wzrosną, jakoś to będzie. A domyślnie – kiedy stopy wzrosną, to SGB-Bank zacznie nam płacić za trzymane u nich środki mnóstwo pieniędzy, i my już w zasadzie nie będziemy musieli nic robić… Znam takie „strategie”.

Radosław Kuleczka: Każdy z nas musiał przejść pewien proces, poukładać sobie wszystko w głowie, ocenić – co jest najważniejsze? Dla banku, dla lokalnej społeczności, dla mnie. Widzieliśmy, że w czwórkę artykułujemy podobne tezy, że mamy ten sam tok myślenia i podobnie postrzegamy przyszłość. To zdecydowało. Mam wrażenie, że dobry początek jest najważniejszy. Jeżeli nie ma porozumienia między ludźmi, to żadne połączenie się nie uda.

Jak zareagowali pracownicy banków na sygnały o połączeniu?

Marta Tomczak: Większa organizacja zawsze oznacza większe możliwości. To dotyczy obsługi klientów, ich biznesowego formatu – bo duży bank przyciąga większych partnerów biznesowych – ale dla pracowników to także większe możliwości rozwoju, szkoleń, awansów.

Większa organizacja zawsze oznacza większe możliwości. To dotyczy obsługi klientów, ich biznesowego formatu – bo duży bank przyciąga większych partnerów biznesowych – ale dla pracowników to także większe możliwości rozwoju, szkoleń, awansów.

Czyli przyjęli to pozytywnie?

Dariusz Wojciechowski: Ja dzielę pracowników na dwie grupy. Tych, którzy są dobrzy i wiedzą, że są dobrzy – i oni szybko docenili nasz pomysł, bo rozumieją go szerzej i bardziej przyszłościowo. I są pracownicy, którzy codziennie przychodzili do pracy „za karę”. Oni też chcieli przetrwać. I ta grupa nieco się wystraszyła, przewidując, co może się zdarzyć.

Marta Tomczak: Nieprzekonani odeszli...

Radosław Kuleczka: Zawsze, czy w stosunku do pracowników, członków rad nadzorczych czy udziałowców akcentowaliśmy, że to będzie bank łódzki – nie w sensie, że w Łodzi, miejski, tylko raczej taki, który działa na osi północ-południe. Krośniewice, Stryków, Łódź, Bełchatów. To pokazuje, że obszarowo możemy opanować całe województwo łódzkie. Pracownicy mieli świadomość, że zaczynamy pracę nie w wąskim kręgu, jak dotąd, lecz powiększamy skalę operacyjną – chcemy działać na terenie województwa, a nie jednego czy dwóch powiatów. To zmienia perspektywę myślenia, daje szersze możliwości. Tak jak powiedziała Marta, będziemy mieli nowe możliwości rozwoju, firma będzie lepiej działała, a pracownicy znajdą czas i miejsce na pełną zawodową specjalizację.

Paweł Kłos: Podzieliliśmy się, jako zarząd, na cztery piony i staramy się, aby każdy w swoim pionie odpowiednio zarządzał i współpracował z pracownikami. Szukamy dla pracowników najlepszych rozwiązań, chcemy zagospodarować najlepsze kompetencje naszej kadry, wypracowując w dialogu miejsca ludzi w nowej strukturze. Ta dyskusja trwa, wiele spraw już sobie wyjaśniliśmy, ale z wieloma podziałami obowiązków i kompetencji trzeba będzie jeszcze popracować. To ewolucja, a nie rewolucja.

Prezes Wojciechowski powiedział kiedyś, że Łódzki Bank Spółdzielczy nie ma żadnego klienta – rolnika. Teraz ten portfel klientów istotnie się zmienił?

Dariusz Wojciechowski: Ten temat analizowaliśmy już przy okazji przygotowywania dokumentów na spotkanie z IPS, które pokazywaliśmy na prezentacji łączeniowej i na spotkaniu z Komisją Nadzoru Finansowego. W prezentacji znalazły się również dane finansowe, w tym przekroje klientowskie. Nasz portfel zaczyna się bardzo interesująco uzupełniać. Jest Łódź, która specjalizuje się w sektorze MSP i obsłudze osób fizycznych. Są Krośniewice, które stawiają przede wszystkim na rolnictwo i osoby fizyczne, a także bardzo uniwersalne, jak mi się wydaje, Bełchatów i Stryków, które mają w portfelu zróżnicowany zestaw klientów. Nasze bilanse zaczynają się fajnie uzupełniać, to po pierwsze, a po drugie – zyskaliśmy wspólnie nową jakość. Pojawił się efekt uzupełnienia, synergii.

> W efekcie synergii naszego połączenia stworzyliśmy zespół, w którym jest wielu liderów, ludzi bardzo doświadczonych, mających duże rozeznanie w rynku.

Jesteście teraz i silniejsi, i obszarowo więksi, i bezpieczniejsi? A sami klienci, jak oni zareagowali na połączenie?

Marta Tomczak: Młodzież jest bardzo zadowolona, bo ma poczucie, że zmienił się prestiż banku. To już nie jest mały, lokalny bank ze Strykowa czy Krośniewic, lecz bank łódzki, odpowiadający aspiracjom młodego pokolenia, które często uczy się lub studiuje w Łodzi i planuje z Łodzią związać się na dłużej. Pozostali klienci z uznaniem przyjmują, że nic – od strony bezpośrednich relacji – się nie zmieniło. I to się liczy.

Wspomina pani o młodych ludziach. Czy macie jakiś pomysł, aby ich pozyskać?

Marta Tomczak: Chcemy wdrożyć bankowość internetową, mobilną, następnie sieć bankomatów spiętych z naszym systemem – to będzie na pewno dodatkowy plus, którym uda się przyciągnąć młodzież. Plusem jest także to, że centrala banku znajduje się w Łodzi, jest tu dużo szkół wyższych, dzieci naszych starszych klientów studiują w Łodzi…

Paweł Kłos: Stawiamy na nowe technologie, a młodzi to doceniają. Z aplikacją mobilną przechodzimy piętro wyżej, z poziomu banku spółdzielczego do poziomu „bank nowoczesny”. Nowoczesna technologia to podstawa i będziemy ją mieli. Cały czas będziemy jednak bankiem hybrydowym. To nie jest tak, że ci starsi nie chcą korzystać z technologii – wiemy, że istnieje spora grupa starszych klientów, która potrafi korzystać z dobrodziejstw aplikacji mobilnych i chce się ich uczyć.

Dariusz Wojciechowski: Uzupełnię wypowiedź Pawła o banku hybrydowym, wracając do analiz, które przeprowadziliśmy na etapie przygotowania planu łączeniowego. Od razu mieliśmy jasność, że chcemy tworzyć bank uniwersalny, bez specjalistycznego nastawienia na taki czy inny sektor, na obsługę firm lub kredytów hipotecznych. Dokładnie wiemy, jakich mamy klientów i jakie są postulaty naszych grup członkowskich. One chcą banku uniwersalnego, silnego w terenie, nowoczesnego, większego niż był.

Co było waszym największym wyzwaniem?

Dariusz Wojciechowski: Naszym największym wyzwaniem jest wszystko to, co przed nami. Zamknięcie zmian organizacyjnych, wzmocnienie nowej struktury banku, pozyskanie nowych klientów, zmiany technologiczne, budowa nowych ofert dla klientów…

Paweł Kłos: Bardzo ważna jest dyspozycyjność pracowników, oni są bezpośrednio na froncie obsługi klienta i muszą umieć błyskawicznie, i w odpowiedni sposób reagować na wszelkie przejawy niezadowolenia. Proces migracji danych jest dobrze opracowany, ale i tak zdarzają się wpadki. Liczyliśmy się z tym, błędy w przejściowej fazie tak dużego projektu są nieuniknione, musimy więc być bardzo elastyczni, umieć łagodzić zniecierpliwienie klientów, rozmawiać z nimi cierpliwie i merytorycznie.

Dariusz Wojciechowski: Chcemy mieć, jako bank, zupełnie nową jakość. Po to się łączymy, żeby wyjść do klientów z propozycją, która jest porównywalna do oferty banków komercyjnych. I dlatego kładziemy tak duży nacisk na jakość pracy systemu, na bankowość mobilną, tempo i formę obsługi klienta.

Co jest dzisiaj największym wyróżnikiem Łódzkiego Banku Spółdzielczego, największą waszą siłą? Gdyby któryś z waszych klientów zapytał – dobra, połączyliście się, a co ja z tego mam?

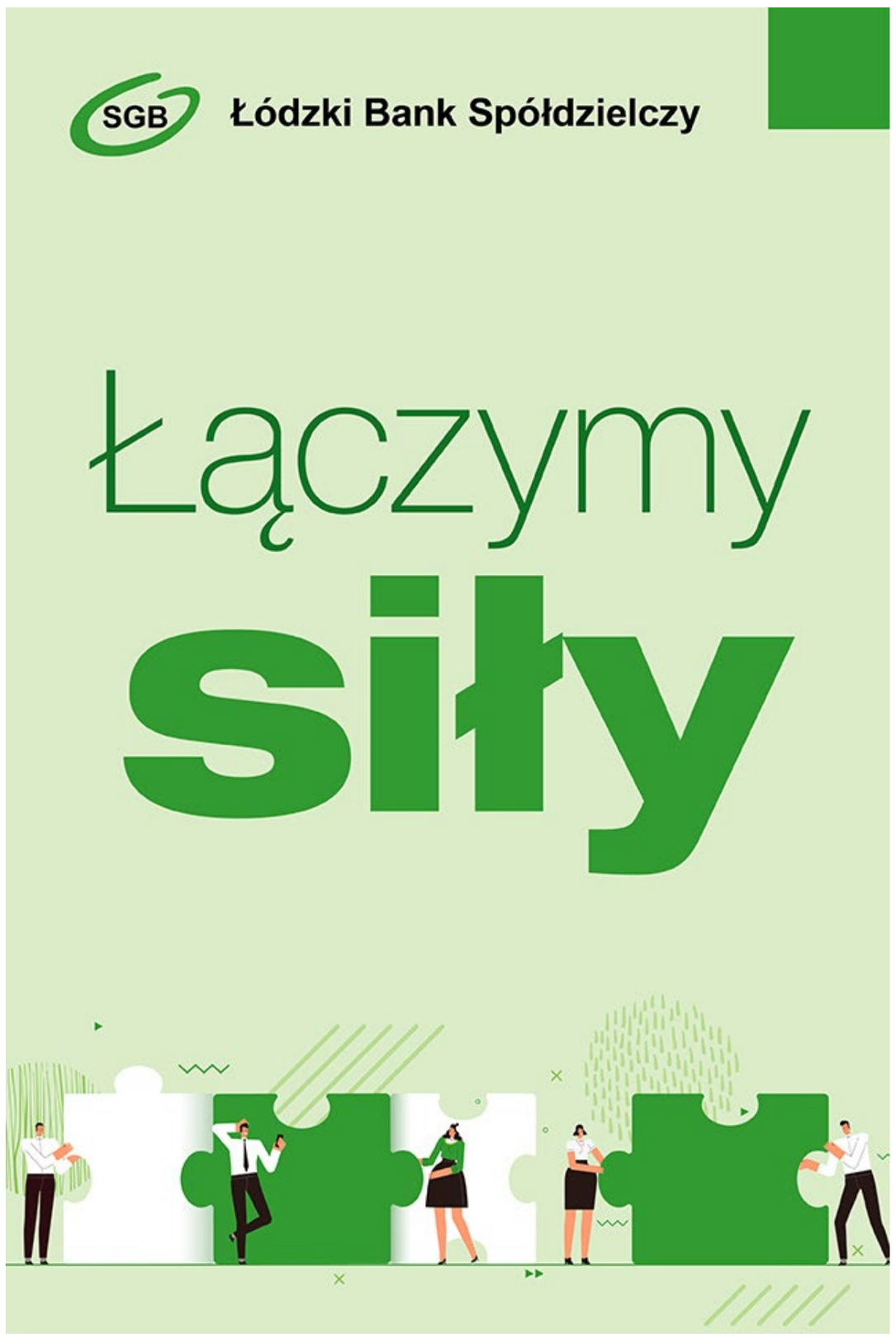
Radosław Kuleczka: Myślę, że jest kilka takich rzeczy. Najpierw wskazałbym na kadrę. W efekcie synergii naszego połączenia stworzyliśmy zespół, w którym jest wielu liderów, ludzi bardzo doświadczonych, mających duże rozeznanie w rynku.

Dariusz Wojciechowski: Uzupełniamy się doświadczeniami, a to będzie procentowało już w nieodległej przyszłości. Jesteśmy silniejsi kapitałowo, mamy zróżnicowaną grupę klientów. Stać nas na więcej, więcej możemy. Poprzez skalę działania możemy obniżać koszty, racjonalniej zarządzać zakupami. Jestem przekonany, że wkrótce marka naszego banku zacznie przyciągać nowych klientów.

Ostatnie pytanie, które chciałbym państwu zadać ma wymiar mocno środowiskowy. Gdybyście mieli dać jakąś radę innym bankom, które są dzisiaj w trudnej sytuacji i zastanawiają się, czy warto podążać waszą drogą – to co byście im powiedzieli?

Dariusz Wojciechowski: Nie zwlekajcie!

Paweł Kłos: Nie czekajcie na cud, że to jakoś będzie, że wszystko się ułoży. Zacznijcie działać już teraz. Lepiej jest rozmawiać o przyszłości, szukać nowych rozwiązań, gdy bank na to stać, gdy jego kondycja pozwala na różnego rodzaju wydatki, które wiążą się z przekształceniem. Trzeba to robić w trosce o udziałowców, o klientów i pracowników.



Radosław Kuleczka: Warto też, aby ambicja nie kroczyła przed zdrowym rozsądkiem i kompromisem. Trzeba patrzeć w przyszłość, a nie oglądać się na historyczne zasługi.

Marta Tomczak: I trzeba dbać o ludzi, także o tych, którzy tracą stanowiska. W naszym przypadku warto wspomnieć o profesjonalnej postawie osób, które w wyniku połączenia banków musiały zrezygnować z funkcji w zarządach lub managemencie – ich sytuacja się zmieniła, ale nadal pracują z klientami, są reprezentantami banku silniejszego, nowoczesnego, mającego dobrą przyszłość i jasną strategię rozwoju. W tym również tkwi nasza siła – że umiemy dostosować się do nowych warunków, że chowamy osobiste ambicje dla dobra większej sprawy.

Dariusz Wojciechowski: Nie znam nikogo, kto by nam życzliwie nie kibicował. Wszyscy wokół trzymają kciuki i mówią – oby wam się udało! A to oznacza, że zbudowaliśmy wokół tego połączenia pozytywną atmosferę, że nie ma tu ducha animozji, lokalnych sporów, urażonej dumy. Liczy się wspólna przyszłość. Pod szyldem Łódzkiego Banku Spółdzielczego. Kończąc dodam, że nasz proces łączeniowy nie mógłby się odbyć bez życzliwości, dobrego nastawienia i pomocy – myślę tu przede wszystkim o naszym banku zrzeszającym SGB-Banku, Spółdzielczym Systemie Ochrony SSO-IPS SGB oraz naszym partnerze technologicznym: firmie Novum. Jesteśmy bardzo zobowiązani, ponieważ wsparcie tych instytucji czuliśmy na każdym etapie naszego procesu. ●

Rozmawiał: Roman Szewczyk

> Z aplikacją mobilną przechodzimy piętro wyżej, z poziomu banku spółdzielczego do poziomu „bank nowoczesny”. Nowoczesna technologia to podstawa i będziemy ją mieli.

BS

WAŻNE DLA SEKTORA

KNF WSPIERA BANKI SPÓŁDZIELCZE W DOBROWOLNYCH PROCESACH ŁĄCZENIOWYCH

JACEK JASTRZĘBSKI
PRZEWODNICZĄCY KOMISJI NADZORU FINANSOWEGO

Komisja Nadzoru Finansowego popiera dobrowolne inicjatywy łączeniowe banków spółdzielczych, których celem jest dążenie do tworzenia nowoczesnych i bezpiecznych instytucji bankowych, przy jednoczesnym zachowaniu ich spółdzielczego charakteru oraz poszanowaniu partnerskich zasad współpracy.

Dzięki efektom synergii pojawiają się możliwości wykorzystania potencjału połączonych instytucji oraz szanse na usprawnianie metod zarządzania, a także zoptymalizowanie nakładów finansowych np. na zapewnienie właściwego poziomu bezpieczeństwa informatycznego. Bardzo ważnym motywem warunkującym podjęcie przez banki spółdzielcze na odpowiednio wczesnym etapie decyzji o dobrowolnym połączeniu powinno też być dążenie do polepszenia sytuacji ekonomiczno-finansowej w ramach połączonej jednostki w tych obszarach, w których wskaźniki dotyczące rentowności czy też jakości portfela kredytowego wymagają zdecydowanej poprawy.

W procesie integracji sektora banków spółdzielczych Komisja zachęca także do ścisłej współpracy w ramach zrzeszeń oraz systemów ochrony instytucjonalnej, które wspierają uczestników tych systemów w poprawie bezpieczeństwa działania grupy oraz w budowaniu przewagi konkurencyjnej. ●

BS

WAŻNE DLA SEKTORA

ŁĄCZENIA BANKÓW SPÓŁDZIELCZYCH

ODPOWIEDZIĄ NA OBECNE WYZWANIA SEKTORA BANKOWEGO

STANISŁAW KOLASIŃSKI
PEŁNOMOCNIK ZARZĄDU IPS-SGB

Rozpoczętą kilka lat temu transformację banków spółdzielczych przyspieszyła trwająca pandemia. Obecny rok, a także następny będą okresem dostosowywania się banków spółdzielczych do nowych warunków rynkowych, zarówno w zakresie kształtowania wyniku finansowego (przesunięcie w kierunku wyższych opłat i prowizji), jak i kosztów działania m.in. poprzez optymalizację sieci placówek.

Nagła zmiana warunków rynkowych sprawiła, że przyspieszeniu ulegają również procesy łączeniowe, które do tej pory były planowane w bardziej odległej perspektywie. Nasilenie tych procesów wynika przede wszystkim ze świadomości konieczności zwiększania skali działalności biznesowej, presji kosztowej, jak i ciągle aktualnych zasad spółdzielczych mających na uwadze przyszłość klientów, a także pracowników. Dlatego łączenia banków spółdzielczych stały się coraz powszechniejsze, będąc jednocześnie odpowiedzią na obecne wyzwania sektora bankowego.

Dbając o bezpieczeństwo i stabilność Spółdzielczej Grupy Bankowej, system ochrony instytucjonalnej tego zrzeszenia, wspiera procesy łączeniowe, pomagając bankom w podjęciu decyzji łączeniowej m.in. z wykorzystaniem badania due diligence oraz w przygotowaniu łączących się banków do efektywnego i bezpiecznego działania po połączeniu.

Dobrze przemyślane połączenie

daje impuls do zmiany modelu biznesowego, czyli sposobu, w jaki banki prowadzą swoją działalność oraz jak reagują na stale zmieniające się potrzeby klientów, w szczególności w zakresie: jakości obsługi, wygody korzystania z usług bankowych oraz szybkość działania i udostępniania informacji o ofercie i okresowych promocjach.

Zmiany modelu biznesowego mają stwarzać warunki do zbudowania i utrzymania pozycji konkurencyjnej łączących się banków oraz zbudować potencjał do wzrostu zysków. W trakcie prac łączeniowych z udziałem IPS–SGB (w formie warsztatów łączeniowych) dokonywany jest przegląd obecnego modelu biznesowego oraz głównych kierunków jego zmian, z uwzględnieniem charakterystyki łączących się banków i rynku, na którym działają. Przegląd ten obejmuje również informacje o ofercie produktowej, kanałach komunikacji i sposobach sprzedaży, polityce cenowej i kredytowej oraz zarządzaniu ryzykiem, a także organizacji procesu kredytowania i odzyskiwania wierzytelności, jak również wykorzystywanych systemach informatycznych.

Przykładem łączenia banków wpisującym się w najlepsze praktyki wykorzystujące efekty synergii jest grupa czterech – działających dotychczas niezależnie – banków spółdzielczych połączonych pod wspólną nazwą Łódzki Bank Spółdzielczy. W efekcie tego połączenia powstanie nowoczesna i bezpieczna instytucja bankowa z Grupy SGB, która dzięki wykorzystaniu wzajemnego know-how i efektu synergii, zdolna będzie zaoferować usługi odpowiadające potrzebom i oczekiwaniom obecnych i przyszłych klientów oraz właściwie wykorzystać potencjał zróżnicowanego, zwiększonego terenu działania.

Siłą czterech połączonych banków są

wspólne wartości oparte o spółdzielcze korzenie, potrzeba rozwoju idąca z duchem czasu oraz prowadzenie działalności w partnerskim modelu biznesowym. Podstawowym celem biznesowym połączonych banków będzie właściwe wykorzystanie potencjału mocno zróżnicowanego terenu działania, z uwzględnieniem i zarazem spożytkowaniem różnic występujących między tymi bankami przed ich połączeniem. Ponadto, uwzględniając wnioski płynące z działalności banków w warunkach pandemii, Łódzki Bank Spółdzielczy po połączeniu, koncentrował się będzie – w uzupełnieniu tradycyjnych kanałów sprzedaży i komunikacji – na zdalnej i mobilnej obsłudze klientów, oferując im produkty zaawansowane technologicznie, charakteryzujące się prostą i zrozumiałą budową, elastycznością cenową oraz niskim ryzykiem.

Nowy Łódzki Bank Spółdzielczy ma aspirację – po nadrobieniu luki technologicznej – konkurować z bankami komercyjnymi w obsłudze klientów na swoim terenie działania. Priorytetową inicjatywą wspierającą rozwój banku będzie dbanie o bezpieczeństwo informatyczne oraz rozwój projektów cyfrowych. Połączony Łódzki Bank Spółdzielczy to dobrze przemyślana koncepcja łączenia ze spodziewanym, znaczącym efektem synergii, zwłaszcza w zakresie racjonalizacji kosztów działania oraz inwestycji w technologie informatyczne.

Obecnie, w systemie ochrony instytucjonalnej SGB

na różnych etapach procesów łączeniowych, jest kilkanaście banków spółdzielczych, co oznacza, że coraz większa liczba banków wybiera taki kierunek restrukturyzacji. Konsolidacja banków prowadzi do łączenia różnych kompetencji i doświadczenia oraz daje impuls do wprowadzenia nowoczesnej oferty produktowej. Połączone banki, ze względu na wyższe kapitały, mogą w większym niż dotychczas stopniu finansować firmy, które rozwijając się potrzebują coraz większego finansowania. W obecnych uwarunkowaniach rynkowych, fuzje banków spółdzielczych, to budowanie organizacji bardziej odpornej na zawirowania gospodarcze, bardziej przystosowanej do ciągle zmieniających się potrzeb klientów i z większym potencjałem do rozwoju i generowania zysków. ●

BS

WAŻNE DLA SEKTORA

KLIKNIJ ŻEBY POSŁUCHAĆ ARTYKUŁU

KONSOLIDACJA
NOWY TREND W BANKOWOŚCI SPÓŁDZIELCZEJ?

JANUSZ ORŁOWSKI

Ostatnie komunikaty o łączeniach banków spółdzielczych to prawdopodobnie początek trendu, którego symptomy można było zaobserwować już od pewnego czasu. Banki coraz częściej podejmują rozmowy o dobrowolnych łączeniach, które wymusza na nich sytuacja nie tylko w sektorze usług finansowych, ale także zmiany zachodzące w całym społeczeństwie. Dotyczy to zwłaszcza zachowań i przyzwyczajeń spowodowanych wprowadzaniem w życie nowych technologii, jak również przemian demograficznych będących głównie wynikiem starzenia się społeczeństwa i migracji coraz bardziej mobilnej ludności.

Wszystkie te czynniki zmuszają banki spółdzielcze do wprowadzenia zmian w dotychczasowych strategiach działania, szukania nowych obszarów pozyskiwania przychodów, a przede wszystkim inwestowania w nowoczesne technologie, bez których współczesna bankowość nie ma już racji bytu. Te zmiany dotyczą również konieczności wprowadzenia zmienionych zasad w funkcjonowaniu banków zrzeszających, z których pośrednictwa w świadczeniu usług będą zmuszone coraz częściej korzystać banki spółdzielcze.

Poprzednie konsolidacje

w sektorze wymuszone były głównie przez nowe regulacje i decyzje nadzoru finansowego. Skutkowały one podejmowaniem decyzji o łączeniach w sytuacji poważnego zagrożenia funkcjonowania banku ze względu na niemożność spełnienia podstawowych kryteriów działania i wymogów finansowych. Teraz bankowcy zaczynają szukać partnerów do łączenia zanim sytuacja banku pogorszy się w takim stopniu, że konieczna będzie pomoc zrzeszenia lub systemu ochrony instytucjonalnej.

Nie da się ukryć, że tendencja konsolidacji i tworzenia coraz to większych instytucji finansowych dotyczy nie tylko banków spółdzielczych. Widoczna jest także w sektorze komercyjnym, jak również ubezpieczeniowym, czy w firmach pożyczkowych. Takie zmiany wymuszają przede wszystkim nowe technologie pozwalające na świadczenie przez te instytucje większego zakresu usług, oferowanie szerszej palety produktów, łatwiejsze utrzymanie silnej pozycji rynkowej i tym samym sprostanie obecnym i przyszłym wyzwaniom.

Wielu obserwatorów rynków finansowych
zauważa, że zmieniający się świat, a zwłaszcza zmiany wywołane przez globalną pandemię, nie pozwolą instytucjom finansowym wrócić do zasad działania znanych z wcześniejszych lat. Alternatywne rozwiązania bankowości cyfrowej zyskują coraz bardziej na popularności. Banki będą więc zmuszone do stworzenia technik cyfrowych, które m.in. poprawią doświadczenia klientów. Trzeba będzie przemyśleć obecne procedury pod kątem pogłębienia relacji z klientami, zwiększyć automatyzację i wykorzystanie nowych technologii do wspierania marketingu i obsługi klientów.

Jednym z najważniejszych problemów

banków spółdzielczych są utrzymujące się od dłuższego czasu, prawie na zerowym poziomie, stopy procentowe. Wcześniej były one dla wielu małych banków podstawowym źródłem dochodów. Dzisiaj banki spółdzielcze muszą pozbyć się tych funkcji, które nie są związane z obsługą klientów. Trzeba je przenieść do banku zrzeszającego, który dysponując odpowiednią technologią może zapewnić świadczenie takich usług. Pandemia pokazała, że bardzo kapitałochłonna wymiana infrastruktury bankowej jest koniecznością. I ten proces musi zostać przyspieszony.

> Pandemia pokazała, że bardzo kapitałochłonna wymiana infrastruktury bankowej jest koniecznością. I ten proces musi zostać przyspieszony. Można powiedzieć, że łączenia banków spółdzielczych stają się powoli procesem naturalnym, a z taką inicjatywą coraz częściej wychodzą sami spółdzielcy.

Można powiedzieć, że łączenia banków spółdzielczych stają się powoli procesem naturalnym, a z taką inicjatywą coraz częściej wychodzą sami spółdzielcy. Pozwala to przede wszystkim na utrzymanie pozycji rynkowej, ponieważ przekształcenie oddziałów jednego banku spółdzielczego w placówki banku przejmującego lub zupełnie nowego banku powołanego do życia po połączeniu się nawet kilku instytucji bankowych, oznacza utrzymanie dotychczasowego obszaru działania. I nie jest to bez znaczenia na obecnym bardzo konkurencyjnym rynku usług finansowych. Ale utrzymanie tych placówek, w dobie obecnej tendencji do ograniczania ich liczby, jest możliwe tylko przez duży i silny bank spółdzielczy.

Dyskusja dotycząca konsolidacji

sektora banków spółdzielczych toczy się od dawna. Zdania na ten temat wciąż są podzielone, bo nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy lepsze jest rozproszenie, czy raczej konsolidacja? Nie zawsze też łączenia oznaczają zdecydowaną poprawę wyników i korzyści płynące ze zwiększonej skali działania. Jednak wydaje się, że obecna sytuacja tego sektora, wymuszająca wprowadzenie zasadniczych zmian wynika przede wszystkim z niebywale szybkiego postępu technologicznego. Bez przystosowania się do nowoczesnych rozwiązań technicznych banki spółdzielcze mogą zniknąć z rynku, mimo ponad 150-letniej obecności na polskim rynku finansowym.

Warto pamiętać, że we wszystkich krajach europejskich zmienia się model banków spółdzielczych. Następuje ich konsolidacja, chociaż w zróżnicowanych formach organizacyjnych. Słusznie zauważa dr Wiesław Żółtkowski, że współcześnie samodzielne, rozproszone małe biznesy powszechnie przegrywają ze skoncentrowanymi, sieciowymi instytucjami. Dodatkowo wyzwania rynku powodują, że zagrożone jest funkcjonowanie kolejnych banków. W tej sytuacji podejmowane są działania w ramach spółdzielni systemów ochrony polegające na przyłączaniu banków zagrożonych do silniejszych. Ale to jest możliwe tylko w niektórych przypadkach, bo przy większej skali zagrożenia trudno będzie znaleźć silne banki ratujące te słabsze.

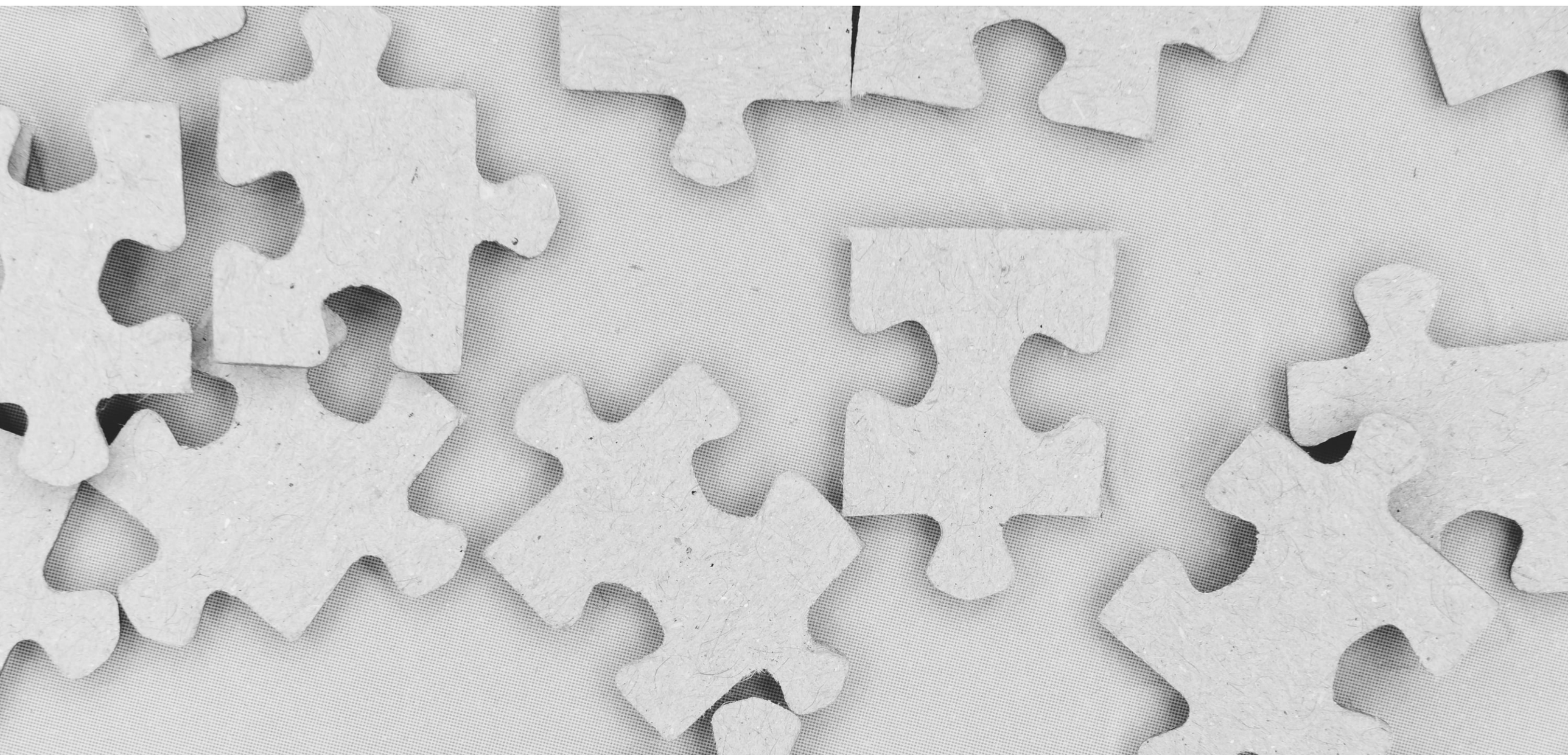
I to jest jeden z powodów,

że spółdzielcy zaczynają rozmowy o ewentualnych fuzjach i połączeniach, nie czekając aż sytuacja ich banków ulegnie takiemu pogorszeniu, że będzie to wymagało pomocy zrzeszenia lub systemu ochrony. Nie chodzi bowiem tylko o ratowanie się przed upadłością, ale o perspektywy dalszego rozwoju i utrzymania się na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. Trzeba się zgodzić z dr. Wiesławem Żółtkowskim, że są pojedyncze banki, które nie spełniają kryteriów nadzorczych, a równocześnie sektor, jako całość ma dostateczne kapitały i nadmiar płynności. I gdyby odpowiedzialność za wymogi nadzorcze pojedynczego banku przenieść na sektor, to nie byłoby problemu trwania samodzielnych banków. Warunkiem jest zorganizowanie banków w grupy kapitałowe. Ich samodzielność byłaby wtedy inna, bo ograniczona przez organy zarządzające grupy, które musiałyby pilnować poprawnego zarządzania bankami.

Takie rozwiązanie wymagałoby jednak poważnych zmian organizacyjnych w sektorze bankowości spółdzielczej. Trudno też nie zauważyć, że określenie „samodzielność byłaby wtedy inna" oznacza de facto brak tej samodzielności, czego przykłady można znaleźć w grupach bankowych funkcjonujących już w innych krajach europejskich. Trzeba się także zgodzić z dr. Eugeniuszem Gostomskim, że nie ma żadnego uniwersalnego modelu spółdzielczości bankowej, który miałby przewagę nad rozwiązaniami występującymi w poszczególnych krajach. Każda grupa spółdzielcza dysponuje określonymi atutami, które warto upowszechniać w pozostałych grupach. A wysoka jakość zarządzania w ramach poszczególnych grup jest kluczowym czynnikiem uzyskiwania dobrych wyników przez banki spółdzielcze.

Warto też zwrócić uwagę

na niedawną, prasową publikację prof. Leszka Pawłowicza, który zauważył wzrost w ostatnim czasie monopolizacji w polskim sektorze bankowym. Jego zdaniem, niskie stopy procentowe będą zabijały mniejsze banki, szczególnie spółdzielcze, dla których dochody odsetkowe są głównym źródłem dochodów, czyli będą silnie działały na rzecz dalszej monopolizacji sektora. Jednocześnie przypomniał on komunikat nadzoru finansowego z 2013 roku, w którym podkreślono, że poziom koncentracji sektora bankowego w Polsce jest bliski optimum, co oznacza, że nie ma w naszym kraju banków zbyt dużych, czyli takich, których ewentualnych problemów nie można byłoby rozwiązać w oparciu o dostępne krajowe instrumenty zarządzania kryzysowego. ●



DUŻY MOŻE WIĘCEJ, CZYLI WESPÓŁ W ZESPÓŁ

Michał Jurek
Dyrektor departamentu analiz i wsparcia, IPS-SGB

Sytuacja związana z pandemią COVID-19 wciąż ma krytyczny wpływ na gospodarkę. Kolejne fale zakażeń wirusem SARS-CoV-2 wymusiły wdrożenie restrykcyjnych obostrzeń sanitarnych. I choć przedstawiony przez rząd w ostatnich dniach plan zmniejszania obostrzeń sanitarnych od maja br. łagodzi negatywną presję na wzrost PKB w pierwszej połowie roku, to ryzyko kredytowe w sektorze bankowym nie zmalało. Efektem dążeń do ograniczenia tego ryzyka jest stagnacja akcji kredytowej w sektorze bankowym, przede wszystkim w zakresie kredytów dla przedsiębiorstw, ale także w segmencie kredytów konsumpcyjnych. Ostrożne podejście banków do udzielania kredytów, ale i słaby popyt na nie, sprawiły, że relacja kredytów do depozytów jeszcze w marcu br. spadła do rekordowo niskiego poziomu 80,5%.

Brak możliwości dynamicznego rozwoju portfela kredytowego jest ściśle sprzężony z presją w obszarze rentowności w sektorze bankowym. Odczuwają ją dotkliwie banki spółdzielcze, zmagające się z obniżeniem przychodów odsetkowych w następstwie obniżek stóp procentowych i podwyższonymi kosztami działania, wynikającymi z konieczności zabezpieczenia pracowników i klientów przed negatywnymi skutkami pandemii. Słaby popyt na kredyty w warunkach wzrostu depozytów przedsiębiorstw i jednostek samorządu terytorialnego wskutek korzystania z programów pomocowych, niska przychodowość aktywów odsetkowych, intensyfikacja ryzyk branżowych oraz jej negatywny wpływ na ryzyko kredytowe tworzą niemal niemożliwy do rozplątania węzeł gordyjski.

Część bankowców oczekuje, że problemy rozwiążą się niejako samoistnie, gdy tylko Rada Polityki Pieniężnej podniesie podstawowe stopy procentowe banku centralnego. Wskazują na szybko rosnącą inflację, mierzoną wskaźnikiem CPI, który – według wstępnego odczytu GUS – w kwietniu br. wyniósł już 4,3% r/r. Gdy jednak wczytać się w informacje publikowane po posiedzeniach Rady, dostrzec można przekonanie jej członków o tym, iż przyczyny rosnących cen znajdują się poza kontrolą krajowych władz monetarnych. Na wzrost cen oddziałują wszak rosnące ceny paliw i problemy z wydłużonymi łańcuchami dostaw na świecie. Do wzrostu cen przyczynia się też słaby złoty, ale to akurat Rada poczytuje za swój sukces: poprzez interwencje walutowe udało się osłabić złotego tak, by poprawić konkurencyjność polskiego eksportu. Nie ma więc powodu, by podstawowe stopy procentowe zmieniać.

Nie można też abstrahować

od decyzji podejmowanych przez władze monetarne krajów wysoko rozwiniętych, w tym przez Radę Prezesów Europejskiego Banku Centralnego. Ta zaś na kwietniowym posiedzeniu nie dość, że utrzymała podstawowe stopy procentowe w strefie euro bez zmian, to jeszcze zapowiedziała przyspieszenie zakupów w ramach tzw. nadzwyczajnego pandemicznego programu skupu aktywów finansowych. Uznała bowiem, że obecna poprawa koniunktury jest zbyt niepewna, by mogła stanowić argument za ograniczaniem ilościowego łagodzenia polityki pieniężnej.

Trudno jest ocenić dalszy przebieg pandemii i jej wpływ na gospodarkę. Można jednak przyjąć, że uwarunkowania na rynku finansowym nie zmienią się w najbliższym czasie, ponieważ główne banki centralne utrzymają akomodacyjną politykę pieniężną przez długi czas. Działania realizowane przez główne banki centralne oznaczają, że nie będzie przestrzeni dla podwyżek stopy referencyjnej w Polsce. Potwierdzają to makroekonomiczne prognozy profesjonalnych prognostów. Z marcowej rundy ankiety makroekonomicznej, organizowanej cyklicznie przez NBP, wynika, że mediana indywidualnych prognoz centralnych prognostów, dotyczących średniorocznej stopy referencyjnej, osiągnęła 0,10% w 2021 r. i tyl-

Brak możliwości dynamicznego rozwoju portfela kredytowego jest ściśle sprzężony z presją w obszarze rentowności w sektorze bankowym. Odczuwają ją dotkliwie banki spółdzielcze, zmagające się z obniżeniem przychodów odsetkowych w następstwie obniżek stóp procentowych i podwyższonymi kosztami działania, wynikającymi z konieczności zabezpieczenia pracowników i klientów przed negatywnymi skutkami pandemii.

ko 0,14% w 2022 r.

Ewentualne zacieśnianie polityki pieniężnej w Polsce, którego początek nastąpi zapewne nie wcześniej niż w drugiej połowie 2022 r., będzie dokonywać się stopniowo, a jego skala nie będzie duża. Stopa referencyjna jeszcze przez dłuższy czas może nie powrócić do poziomu sprzed wybuchu pandemii. Na szybką odbudowę przychodów odsetkowych wskutek podwyżki stopy referencyjnej w Polsce nie ma co liczyć. Działanie w środowisku niskich stóp procentowych, w warunkach ograniczonego popytu na produkty bankowe i trudności z utrzymaniem dotychczasowych i pozyskaniem nowych klientów wskutek nasilającej się konkurencji na rynku, będą więc w nadchodzących latach głównymi wyzwaniami, stojącymi przed bankami spółdzielczymi.

By im sprostać, konieczna jest transformacja

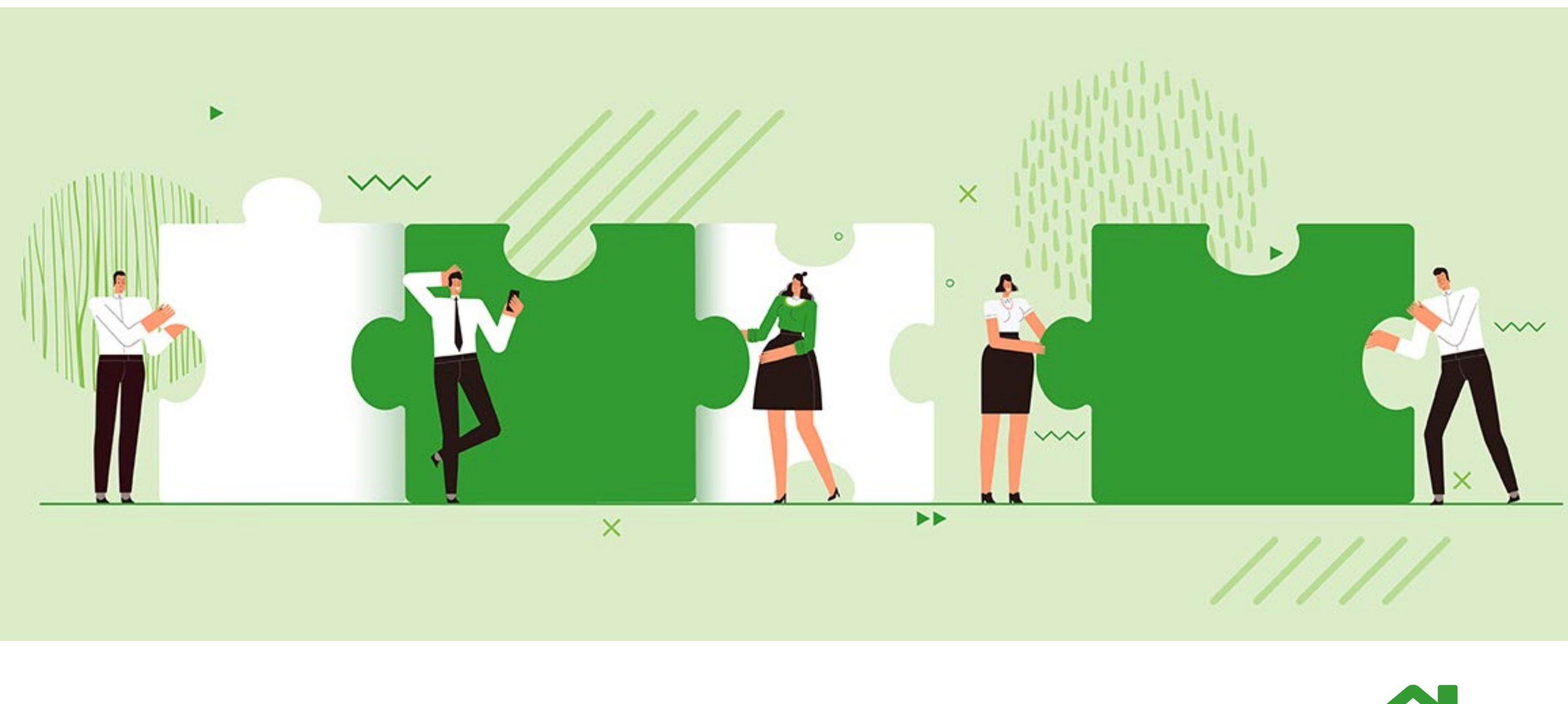
banków spółdzielczych w instytucje aktywnie poszukujące najbardziej dochodowych klientów, będące w stanie w szybkim czasie zaoferować produkty dostosowane do ich potrzeb. Niezbędna jest też przebudowa struktury wyniku finansowego i zmniejszenie jego uzależnienia od przychodów odsetkowych. Nie da się tego zrobić bez zmiany modelu biznesowego, co oprócz zmian w strukturze organizacyjnej banku może również wymagać rozwoju kompetencji pracowników. Od zmian nie ma jednak odwrotu. Tylko tak można bowiem uzyskać rosnące wyniki finansowe, które zabezpieczą zrównoważony rozwój banków spółdzielczych i umożliwią im systematyczną budowę funduszy własnych. A przecież banki spółdzielcze muszą rosnąć razem ze swoimi wieloletnimi klientami, by zachować zdolność do ich obsługi, nie naruszając zarazem limitów koncentracji.

Procesy te mają już miejsce. Pandemia COVID-19 przyspieszyła rozpoczętą już kilka lat temu transformację banków spółdzielczych w Zrzeszeniu SGB. Obserwuje się istotne dostosowania w zakresie kształtowania struktury wyniku finansowego na korzyść przychodów z opłat i prowizji, a także optymalizację kosztów działania. Trwa rozwój rentownej akcji kredytowej. Na efekty tych działań trzeba jednak poczekać, ponieważ ich skuteczne wdrożenie wymaga czasu. Nie każdy go jednak ma. Dotyczy to zwłaszcza banków spółdzielczych, które już dziś nie są zdolne do generowania wyniku z działalności bankowej w wysokości pokrywającej koszty działania, co jest rezultatem wieloletniego realizowania modelu biznesowego, opartego w dużej mierze na lokowaniu nadwyżek w Banku Zrzeszającym i obsłudze jednostek samorządu terytorialnego. W takim modelu nie da się szybko odbudować wyniku finansowego, umniejszonego w następstwie obniżek stóp procentowych.

Alternatywą dla tych banków jest połączenie. Część banków spółdzielczych już to dostrzegła. Przykładem procesu łączeniowego z ostatnich dni jest utworzenie Łódzkiego Banku Spółdzielczego przez cztery, działające dotychczas niezależnie, banki spółdzielcze. Warto podkreślić, że obecnie działania łączeniowe o różnym stopniu zaawansowania podjęło kilkanaście banków spółdzielczych ze Zrzeszenia SGB.

Alternatywą dla tych banków jest połączenie. Część banków spółdzielczych już to dostrzegła. Przykładem procesu łączeniowego z ostatnich dni jest utworzenie Łódzkiego Banku Spółdzielczego przez cztery, działające dotychczas niezależnie, banki spółdzielcze. Warto podkreślić, że obecnie działania łączeniowe o różnym stopniu zaawansowania podjęło kilkanaście banków spółdzielczych ze Zrzeszenia SGB. Banki przyłączane dostrzegły, że dalsze prowadzenie działalności samodzielnie może je narazić na generowanie strat i pomniejszanie funduszy własnych z tego powodu i oceniły, że teraz jest ostatni moment na wynegocjowanie warunków łączenia.

Łączenie nie jest porażką banku przyłączanego. Wręcz przeciwnie, jest wyrazem odpowiedzialności jego władz i troski o pracowników, klientów i udziałowców. Natomiast w przypadku banków przyłączających łączenie daje szansę na dalszy rozwój przy jednoczesnej dbałości o zabezpieczenie dostępu do usług bankowych dla lokalnych społeczności. Niejako wymuszone obecnymi trudnymi, pandemicznymi warunkami rynkowymi łączenia są więc niczym innym, jak realizacją misji spółdzielczej, polegającej na połączeniu sił i wspólnej pracy na rzecz budowy mocy ekonomicznej banków spółdzielczych. ●



OTWIERAMY PRZYSZŁOŚĆ

ROZMOWA Z MIROSŁAWEM SKIBĄ,
PREZESEM ZARZĄDU SGB-BANKU SA

Jak ważna jest dla naszego zrzeszenia strategia „Otwieramy Przyszłość”?

To rodzaj wielkiej mapy drogowej z precyzyjnymi opisami, która definiuje, dokąd zmierzamy, co chcemy osiągnąć, jakimi metodami i w jakim czasie. Każda strategia jest podstawą biznesu, ale ta ma dla naszej Grupy znaczenie fundamentalne. Nie waham się użyć określenia, że będzie stanowiła o naszej przyszłości mierzonej nie latami, lecz pełnymi dekadami. Otwieramy przyszłość w sensie dosłownym, choć zdaję sobie sprawę z tego, że otworzyliśmy ją dwa lata temu, inicjując prace przy „Mobilnym przyspieszeniu”, które wyniosło nasze banki do elity dysponującej najnowocześniejszymi technologiami. Teraz jednak stworzyliśmy plan działań wielopłaszczyznowych, uwzględniający nie jeden, lecz cztery podstawowe filary naszego rozwoju.

Jakie to filary?

Pierwszy z nich zyskał nazwę **„DOBRO KLIENTA”**, bowiem odwołuje się do idei klientocentryzmu. W jej myśl wszystko, co robi marka na rynku, robi z myślą o swoich klientach. My podłożyliśmy pod tę ideę bardzo konkretne treści; nie mówimy wyłącznie, że „klient jest najważniejszy”, ale odpowiadamy na pytanie: dlaczego jest dla nas najważniejszy? A jest, ponieważ tworzymy aplikację, która uwzględnia istniejące i przyszłe potrzeby

> Każda strategia jest podstawą biznesu, ale ta ma dla naszej Grupy znaczenie fundamentalne.

konsumenckie. Jest najważniejszy, ponieważ otrzyma od nas szeroką ofertę usług i produktów finansowych, a jeśli należy do grona przedsiębiorców, rolników bądź ludzi młodych – będzie to oferta, jaką trudno spotkać na rynku, a wszystko to przy zachowaniu najwyższych standardów obsługi i bezpieczeństwa. Drugi filar to **„DOBRO GRUPY”.** Celowo ustawiam go na tym miejscu, ponieważ chcę podkreślić, jak wielkie znaczenie przywiązujemy do przedsięwzięć wspólnych, wewnątrz Zrzeszenia. Mam na myśli działania na rzecz Grupy SGB na poziomie samych banków spółdzielczych, jak również wielką aktywność SGB-Banku S.A. w sferze usług wspomagających banki. Chodzi tu o całą sferę backoffice, usługi informatyczne, centralne zakupy, doradztwo. Powstaje dedykowana sieć obsługi banków, która odciąży je od wielu czynności praco – i kosztogennych. Chcemy pomóc bankom w efektywnym wykorzystaniu narzędzi marketingowych, a także całej sieci punktów kasowych, placówek i oddziałów, a przypomnę, że dysponujemy siecią niewiele odbiegającą od skali działania banku PKO BP. Warto tę sieć dobrze zagospodarować i uczynić efektywniejszą, działającą równolegle z usługami w świecie wirtualnym.

Trzeci filar zyskał miano **„CYFROWA MOC”** i zdefiniowaliśmy w nim wszystkie działania, które doprowadzą do usytuowania SGB, jako grupy banków najbardziej zaawansowanych technologicznie. Nie chcemy, trzymając się terminologii piłkarskiej, pukać do drzwi ekstraklasy. My zamierzamy na polu nowych technologii wygrać rywalizację w ekstraklasie! Na rynku już wkrótce nie będzie miejsca dla banków, które nie przejdą głębokiej cyfrowej transformacji i to w całym zakresie swojego działania, dlatego tak dużo energii poświęcamy tej sferze. Myślę, że więcej na ten temat opowie Błażej Mika, który wraz ze swoim zespołem odpowiada w naszym Zrzeszeniu za rewolucję technologiczną.

Czwartym filarem, do którego celowo nie dorobiliśmy żadnej marketingowej nazwy i otoczki, jest **„EFEKTYWNOŚĆ”**. Po prostu. Tu rządzi reguła twardych liczb i konkretów, w myśl której chcemy znacząco poprawić rentowność, zwiększyć naszą efektywność kosztową, ale przede wszystkim poprawić wartości przychodów. Jak to zrobić? Przy użyciu inteligentnego marketingu, z wykorzystaniem informatycznych narzędzi sprzedażowych, z wyczuciem planując oferty dopasowane do oczekiwań odbiorców, aktywnie uczestnicząc w przebudowie gospodarki, rozwoju firm, czy pomagając w realizacji marzeń naszych klientów. Wielkie znaczenie będą miały działania ograniczające koszty funkcjonowania banków, zmniejszające nakłady na sprawozdawczość czy poprawiające efektywność wspólnych zakupów Grupy. W kwestii liczb i wskaźników odsyłam do konkretnych zapisów naszej Strategii.

Czy jest w niej miejsce na programy rozwoju pracowników? Na działania w sferze HR?

Zdecydowanie tak. Nie ma silnej Grupy bez silnych zespołów! To jest ważne zwłaszcza teraz, kiedy tak wielkiego znaczenia nabiera ekspercka rola banków, które przestały już być wyłącznie „sejfem” lub „bankomatem”, a zajmują się kompleksowym doradztwem w całej sferze usług finansowych, ubezpieczeniowych, czy nawet ekologicznych. Kluczem do sukcesów Zrzeszenia i pojedynczych banków spółdzielczych jest rozwój umiejętności eksperckich i menedżerskich, ukierunkowany na sprawną obsługę klientów. Siłą naszej spółdzielczej wspólnoty jest także wzajemne rozumienie potrzeb – indywidualnych aspiracji każdego pracownika oraz celów samej organizacji. Tu musi istnieć wyjątkowo mocna synergia.

Nie ma silnej Grupy bez silnych zespołów! To jest ważne zwłaszcza teraz, kiedy tak wielkiego znaczenia nabiera ekspercka rola banków, które przestały już być wyłącznie „sejfem” lub „bankomatem”, a zajmują się kompleksowym doradztwem w całej sferze usług finansowych, ubezpieczeniowych, czy nawet ekologicznych.

I na koniec pytanie o lokalność w naszych działaniach. Ile jej będzie w nowej Strategii?

To jest jedno z najważniejszych pytań. Banki spółdzielcze operują na lokalnych rynkach. Dla nas od lat najlepszym partnerem był sąsiad, firma, którą znamy widząc jej szyld w drodze do pracy, lokalny urząd czy szkoła, rolnik, którego spotykamy na targowisku. To się nie zmieni, a wręcz przeciwnie – będziemy na lokalnym polu jeszcze bardziej aktywni.

Nie dzielimy klientów na wielkomiejskich i małomiasteczkowych. Wychodzimy z założenia, że klient wszędzie jest taki sam. Ma podobne wymagania i aspiracje, oczekuje traktowania go z taką samą atencją i chce mieć zawsze tylko dobre oferty. Aby zdobyć jego przychylność, musimy być lepsi od komercyjnej konkurencji. Jaki stąd wniosek strategiczny? Dostarczymy naszym klientom – w ich lokalnym środowisku – najlepsze produkty na rynku. Damy im taką jakość usług, jakiej nie mają inni. ●

Rozmawiał: Roman Szewczyk

KLIKNIJ ŻEBY POSŁUCHAĆ ARTYKUŁU

PODCAST SPÓŁDZIELCZY SGB

CZYM JEST STRATEGIA W BIZNESIE?

CZYM JEST DLA NAS?

Adam Pietkiewicz
SGB-Bank SA

Wyobraźmy sobie małą, 50-osobową firmę. Podzieloną na 5 zespołów z menedżerem stojącym na czele każdego z nich. Codziennie o poranku tych pięciu menedżerów przychodzi do swojego szefa z pytaniem: co dalej? Co będziemy robić? Przychodzą, ponieważ z podobnymi pytaniami stawiają się u nich wszyscy członkowie zespołów. I każdy dopytuje: co robimy? Jak robimy? Dlaczego to robimy?

Tak mogłaby wyglądać działalność firmy bez strategii: wszyscy są chętni do pracy, tylko nikt nie wie, co i w jakim tempie, a także w jakim celu trzeba wykonać.

W działaniach zbrojnych strategie były elementem sztuki wojennej, który obejmował przygotowanie i prowadzenie kampanii i bitew. Dobry strateg wiedział, że przegranie jednej potyczki nie musi oznaczać porażki w całej wojnie. Podobnie jest z działalnością przedsiębiorstw – tu strategia wyraża ich długoterminowe cele, jest nadrzędnym, integrującym firmę planem działania, określającym oczekiwania właścicieli, wyzwania stojące przed organizacją i narzędzia niezbędne do osiągnięcia założonych celów.

Dlaczego strategia firmy ma znaczenie?

Teoretyczny przykład, którym posłużyłem się na wstępie, wskazuje na rolę, jaką w postępowaniach przedsiębiorstwa stanowi plan działania. Dobrze opracowana strategia uwzględnia potencjał firmy – to może być wspomniana grupa 50. pracowników – jej najbardziej optymalną strukturę (pięć, a może tylko trzy zespoły?), posiadane zasoby (technologie, urządzenia, know-how) oraz charakterystykę środowiska (konkurencja), w którym operuje przedsiębiorstwo oraz rynek, na którym działa przedsiębiorstwo.

Każda firma musi znać swoje silne i słabe strony. Słabości należy eliminować, ograniczać ich wpływ na działalność organizacji – silne strony można wykorzystać do osiągnięcia przewagi rynkowej. Przemyślany plan sprzyja osiąganiu celów, zdobywaniu mocnej pozycji we własnej branży, służąc jednocześnie zdobywaniu zaufania ze strony klientów i stwarzaniu nowych możliwości nawiązywania relacji biznesowych.

Potrzebujemy zatem strategii, ponieważ chcemy dobrze zrozumieć, gdzie jako organizacja chcemy być za kilka lat. I, co bardzo ważne, a może nawet najważniejsze, w jaki sposób chcemy dążyć do tego celu. Strategia to więc proces, a nie cel sam w sobie. Jest oparta na misji i wizji organizacji, w krótkich zdaniach kreśląc cele na najbliższe lata.

Strategia to również zestaw aspiracji dla całej organizacji, w tym jej pracowników. W kontekście działań operacyjnych posiadanie strategii pozwala nam mieć precyzyjnie ustalone priorytety, co może nam pomóc w podejmowaniu przyszłych decyzji. Bardzo często mogą to być również decyzje „na nie” – strategiczne plany pokazują też, z czego powinniśmy czasem zrezygnować, aby osiągnąć zaplanowany cel…

Efekt burzy mózgów

Strategia porządkuje wyróżniki organizacji. Pozwala łatwiej komunikować się z rynkiem oraz pracownikami. Ułatwia zrozumienie wspólnego kierunku rozwoju i daje komfort naszemu najważniejszemu „zasobowi”, czyli pracownikom a także wskazuje naszym klientom powody pozwalające im związać się z nami na dłużej.

Dlatego tak ważne jest, aby każdy dokument strategiczny powstawał w wyniku burzy mózgów całego zespołu pracowników i był wypadkową wszystkich najlepszych pomysłów, a nie trafiał do firmy w kopercie przyniesionej przez doradców, z dopiskiem – wykonać! Strategię realizują zespoły. Ludzie. Kontrola jej wdrażania i nadzór nad tempem oraz kierunkami rozwoju i reakcjami na działania rynku pozostawione są managementowi, ale to cała firma i wszyscy jej pracownicy decydują o powodzeniu w osiąganiu strategicznych celów. Bez personelu, który zna cele organizacji, wie, „co robimy?” i „dlaczego to robimy?”, sukces nie jest możliwy.

Należy jednak pamiętać, że strategią nie jest to, czym zajmujemy się na co dzień. Codzienny plan działania musi jednak integrować się ze strategią, która łączy w sobie dużą dozę dalekosiężnych wyzwań z realnością ich wdrożenia. Strategia w tym kontekście to firmowy „master plan”, odpowiadający na zmiany rynkowe i uwzględniający zarządzanie dodatkowymi ryzykami.

Dzieci cyfrowej rewolucji i ESG

Gwałtowne zmiany rynkowe, których świadkami jesteśmy w ostatnich latach, to nie tylko efekt błyskawicznie postępującego rozwoju nowych technologii. Widzimy, jak zmienia się rynek pod wpływem kryzysu wywołanego pandemią – zmiana trybu pracy, nowe przyzwyczajenia konsumentów, inne niż wcześniej listy priorytetów (z wysoką pozycją osobistej ochrony zdrowia) i przeniesienie wielu aktywności ze świata realnego w sferę cyfrową.

Tym rynkowym przeobrażeniom towarzyszą również silne zmiany w funkcjonowaniu samych przedsiębiorstw. Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu coraz częściej zastępowane jest przez ESG (ang. Environmental, Social and Corporate Governance) – spis koniecznych działań podejmowanych przez organizacje, ocenianych przez pryzmat ich wpływu na ochronę środowiska (E), dbałość o stan społeczeństwa (S) i ja-

kość ładu korporacyjnego (G). Na nowo musimy określać wartości, którymi cechują się firmy i cele, którym służą.
Jesteśmy aktywnymi uczestnikami cyfrowej rewolucji i ESG – nasze działania na rzecz ochrony środowiska muszą obejmować nakłady na redukcję poziomu zanieczyszczeń, zużycia energii i emisji dwutlenku węgla. To wyzwania klimatyczne, które stają się obecne w życiu każdej firmy. W przypadku dbałości o stan społeczeństwa, współczesne działania firm oznaczają m.in. jakość zatrudnienia, poziom wewnętrznych szkoleń pracowniczych, równowagę płci, a także satysfakcję klientów i silny związek z lokalnymi społecznościami. Ład korporacyjny w nowym ujęciu oznacza politykę wynagrodzeń, nowoczesną strukturę zarządzania, ograniczanie niepożądanych ryzyk i ochronę praw akcjonariuszy, czy udziałowców.
Rozumiemy zmieniające się trendy rynkowe i budujemy jak najlepsze rozwiązania cyfrowe tak skierowane do naszych klientów jak i wspierające nas w pracach wewnątrz organizacji. Rozumiemy, że w dzisiejszym świecie przedsiębiorstwa potrzebują wspierać swoich klientów tak poprzez swoje lokalizacje fizyczne jak i zdalnie, poprzez kanały cyfrowe.
Długoterminowość i tempo zmian w dynamicznie rozwijającym się świecie oznacza, że strategia nie może być zbyt szczegółowa. Stałe powinny być wartości marki (misja, wizja), zmianom mogą ulegać działania taktyczne, które trzeba dopasować do realiów rynku. Warto też, ze względu na tempo zmieniającego się świata, co jakiś czas zrewidować założenia strategiczne i wprowadzić niezbędne poprawki

Przed jakimi wyzwaniami stoimy?

Po pierwsze, nie możemy pozwolić, by wystąpiły istotne różnice pomiędzy przyjętym modelem biznesowym, a modelem operacyjnym. Te modele muszą być możliwie spójne. Po drugie – kluczowe staje się zaangażowanie wszystkich członków organizacji. Brak zainteresowania realizacją strategii ze strony nawet niewielkiej części zespołu, może oznaczać jej fiasko – jak to mówią: „nie dowieziemy wyniku", jeśli przestajemy działać razem.
Dużym wyzwaniem może być oswojenie się z perspektywą – wiemy, co trzeba robić, ale widzimy, że nagroda za naszą pracę znajduje się w odległej przyszłości, a to potrafi solidnie zdeprymować. Osiągnięcie celu oznacza zmianę zachowania, niestandardowe podejście już dzisiaj. Można to porównać do diety (tj. krótkoterminowa rezygnacja z części konsumpcji na rzecz długoterminowego celu). I tak jak z dietą, nie można jej uprawiać na pół gwizdka.
Rzecz ważna, choć w wielu organizacjach pomijana, to komunikacja. Jeśli organizacja nie żyje strategią, nie zna jej założeń, nie wie, czemu służą pojedyncze działania, to sukces staje się niemożliwy. W przywołanym na wstępie przykładzie sprawna komunikacja mogłaby rozwiązać większość problemów – dobrze poinformowany zespół nie musi czekać na stałe, codzienne wytyczne „z góry". To samo dotyczy języka komunikacji. Nic nam z 600. stron „biurokratycznego bla bla bla", w którym nie znajdujemy konkretnych założeń i zaleceń. Strategię pisze się dla pracowników firmy i klientów, i to oni w pierwszej kolejności muszą rozumieć jej zasady.
Dobra strategia musi też być skwantyfikowana. Jej całość oraz poszczególne zadania muszą być mierzone i weryfikowane na bieżąco (statusowanie, mierzenie, raportowanie). Z kolei system motywacyjny/premiowy musi odzwierciedlać cele strategiczne i musi być zgodny z kierunkami strategii.
Dużym wyzwaniem jest konsekwencja. Jej brak staje się demoralizujący, firma jest jak dryfujący okręt – nie wie, w którą stronę płynie, zmieniają się decyzje, zmieniają się kierunki aktywności. Tak dzieje się wówczas, gdy strategia jest dla firmy martwym dokumentem, który powstał, „bo coś trzeba było napisać". Nie! Strategia to nasz plan, zespół konkretów, które chcemy wdrożyć, by osiągnąć założone cele. A plan jest po to, by go zrealizować…

Co daje strategia naszej organizacji?

Operacyjnie strategia pomaga nam określić sposób budowy naszego modelu biznesowego. W szczegółach pozwala ustalić rynek docelowy (szeroki bądź wąski) oraz zasady budowania oferty produktowej/cenowej (produkty innowacyjne vs standardowe na rynku). A co za tym idzie zaplanować model operacyjny wspierający określoną ofertę produktową.
Tak przygotowana strategia bezpośrednio przekłada się na model biznesowy, pozwalający na określenie, którzy klienci są dla nas najważniejsi, jakimi produktami chcemy ich wspierać i jak chcemy im te produkty oferować, tj. np. przez kanały zdalne bądź tak ważne dla nas oddziały.
Strategia wskazuje też model operacyjny, czyli kwestie bardziej techniczne, tj. jak chcemy „oprocesować" nasze produkty, żeby oferta dla klientów była najwyższej jakości, dostarczona w możliwe efektywny sposób (np. szybko i bez niepotrzebnej papierologii). Dzięki niej łatwiej możemy zaplanować naszą infrastrukturę i np. sprawić, by klient nie musiał powtarzać tych samych informacji w formularzach.
Strategia pozwala skupić się organizacji na celach strategicznych (brak rozproszenia na zadania, które nie są dla nas ważne). Publiczne ogłoszenie strategii zwiększa też poziom zaufania klientów do organizacji mającej konkretny cel i ścieżkę dojścia.
Dokument „Otwieramy przyszłość" to równocześnie zespół zasad mówiących nam nie tyle o decyzjach na przyszłość, co raczej o tym, jak te decyzje podejmować. Strategia daje organizacji umiejętność powiedzenia twardego „nie" w zakresie potencjalnie ciekawych projektów pojawiających się w trakcie działania organizacji, ale niespójnych z jej celami strategicznymi.
I na sam koniec – strategia daje też możliwość mówienia „nie" tym zadaniom, które nie idą w kierunku określonym przez jej twórców, co zwiększa konsekwencję działań rozwojowych i sprzyja osiąganiu założonych celów. ●

Piotr Pniewski
prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Raciążu

Brałem udział w pracach zespołu projektowego ds. strategii z ramienia Rady Nadzorczej SGB-Banku. Było to bardzo ciekawe i inspirujące doświadczenie. W szczególności zaangażowanie do projektu osób posiadających doświadczenie w tworzeniu tego typu dokumentów dla dużych instytucji, których spojrzenie z zewnątrz wpłynęło pozytywnie na strategię, a w połączeniu z dużym zaangażowaniem osób z banków spółdzielczych i Banku SGB stworzono dokument nie przypominający poprzednich strategii i stanowiący nową jakość w grupie SGB.
Nasz zespół pracował w czasie trwającej pandemii, więc spotykaliśmy się w trybie online. Ta forma pracy dała nam możliwość częstszych spotkań w większym gronie, co wpłynęło na jakość wypracowanego ostatecznie dokumentu. Mimo iż sam jestem zwolennikiem spotkań bezpośrednich, myślę, że udało się nam osiągnąć taki poziom dyskusji, gdzie nie było

tematów tabu, a kwestie sporne kończyły się kompromisami WIN-WIN. Dodatkowo należy wspomnieć, że od samego początku pracowaliśmy nad dokumentem strategii z założeniem, iż będzie to jeden i ten sam dokument zarówno dla banku zrzeszającego jak i całego zrzeszenia SGB.

Jestem głęboko przekonany, że fundamenty tej strategii to obszary ważne dla każdego z banków zrzeszenia, chociaż w każdym z banków priorytety mogą być trochę inne. Jedne banki położą większy nacisk na digitalizację, inne na rozwój kadry pracowniczej. Banki, które na przykład mocno stawiają na ekologię, szybciej zrezygnują z papierowego obiegu dokumentów. Na przykład dla Banku Spółdzielczego w Raciążu najważniejsze są klientocentryczność i digitalizacja. W tych obszarach BS Raciąż będzie szukał swojego sukcesu. W obu tych obszarach prezentowane jest nowe podejście, jeszcze niewidziane w strategiach zrzeszenia. Osobiście wiele obiecuję sobie po nowym podejściu do klienta, którego do tej pory nam brakowało, a także w zakresie rozwiązań informatycznych po Platformie SGB, która pozwoli nam na rozwój technologiczny, bez względu na posiadany system informatyczny.

Wykonaliśmy – jak to powiedział na Zgromadzeniu Prezesów przewodniczący Przemysław Pilarski – dopiero 10 % naszej pracy. Teraz czeka nas o wiele trudniejsze zadanie: wdrożenie strategii. Nie chciałbym, żeby dokument pod tytułem „Otwieramy przyszłość" stał się „półkownikiem", jak filmy chowane niegdyś przez cenzorów głęboko do szafy na półki… Każdy wie, że film istnieje, ale nikt go nie może obejrzeć. Strategia jest dla nas zbyt ważna, by tak ją potraktować!

Istnieje jednak pewien warunek. Aby strategia pozwoliła nam osiągnąć cele biznesowe, musi być dobrze komunikowana. Na przykład: na szczeblu banku spółdzielczego każdy pracownik powinien wiedzieć, co chcemy robić, w jaki sposób, jakimi zasobami i kiedy mamy zamiar dotrzeć do celu. Od ludzi zależy realizacja naszych planów. Ważne, żebyśmy teraz w Zrzeszeniu mocno się wszyscy zaangażowali. Wszyscy, by nie było banków kilku prędkości. Ważne, abyśmy równali do najlepszych, a nie uśredniali w dół.

Co mnie cieszy? Chyba pierwszy raz w historii przyjęliśmy w Zrzeszeniu strategię przytłaczającą większością głosów. Nie pamiętam, żeby kiedykolwiek przyjęcie takiego dokumentu cieszyło się równie wysokim poparciem.

Barbara Borowska
prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Gnieźnie

Strategia to bardzo ciekawy projekt, w którym miałam możliwość uczestniczyć, bo chyba po raz pierwszy budowaliśmy ją dla nas, z nami, a nie bez nas. I to jest dla mnie ogromna jej wartość. Było to dla nas wszystkich duże, absorbujące wyzwanie. Patrząc na wynik końcowy potwierdzony prawie jednogłośnie przez Zgromadzenie Prezesów wiem, że było warto, że taka forma prowadzenia tego projektu, to był bardzo dobry pomysł.

Praca nad Strategią w zespołach roboczych pozwoliła nam dokonać rzetelnej analizy potencjału, którym dysponujemy – my, banki spółdzielcze, i bank zrzeszający – SGB. Zidentyfikowaliśmy to, co w naszej branży wymaga poprawy bądź gruntownej przebudowy. Podczas spotkań wiele było dyskusji, pomysłów i prób rozeznania kierunków działania, które mają być dla nas wszystkich drogowskazem na najbliższe lata. Strategia pozwalała ująć nasze uwagi w jedną spójną całość. Ważne było to, że mogliśmy śmiało się wypowiadać i wcale nie było tak, że mówiliśmy tylko dobre słowa pod adresem banku zrzeszającego, bo padały również twarde, czasem bardzo gorzkie oceny. Wartością dodaną tych dyskusji był fakt, że osoby reprezentujące zarząd banku zrzeszającego przyjmowały naszą krytykę nie, jako zło konieczne, ale jako problem do rozwiązania, temat, nad którym należało się mocniej pochylić. Zgłaszane uwagi mogę określić mianem krytyki konstruktywnej. Wiele rozwiązań zostało ujętych w Strategii na skutek naszych wielogodzinnych dyskusji, zapoznawania się z materiałami, zgłaszania uwag, słuchania innych.

Wydaje mi się sukcesem, że udało nam się Strategię przygotować i racjonalnie do niej podejść mimo wszystkich różnic, które mogą nas dzielić. Jako banki spółdzielcze często się przecież różnimy i mamy świadomość tego, że każdy z nas jest inny, jest indywidualnością, ma inny teren działania, inny potencjał, różniące się od siebie grupy klientów i niekoniecznie równy zakres świadczonych usług.

Myślę, że ta wspólna praca zbudowała w nas poczucie, iż jesteśmy jednością, jako sektor spółdzielczy – mamy wspólne korzenie, wspólne są nasze idee i otwarcie na przyszłość, i to wszystko nas łączy, a nie dzieli.

Jeden z dziennikarzy pytał mnie niedawno, który z czterech filarów strategii jest dla mnie szczególnie ważny. Każdy z nich jest bardzo ważny, każdy ma ścisłe powiązanie z klientem i jego oczekiwaniami w obecnym czasie i na lata przyszłe, żaden z nich nie istnieje bez pozostałych. Na naszych oczach zmienia się profil klienta, choć nadal nie możemy zapominać o klientach tradycyjnych, ale i oni oczekują nowości, lepszej dostępności szerszej gamy produktów. Zawsze powtarzam, że spółdzielczość ma ludzką twarz i to jest, w moim przekonaniu, najważniejsza z prawd o naszych bankach. Dla nas klient nie jest anonimowy i to w dobrym znaczeniu tego słowa. To nie jest człowiek, który przypadkiem wszedł z ulicy – my tak naprawdę mamy klientów „pokoleniowych", których znamy od lat, ale nie zamykamy się na klienta nowoczesnego „ dopasowując" usługi do jego potrzeb. Chcemy wykorzystywać dla naszego klienta nowe technologie i znaleźć się tam, gdzie jeszcze nas nie było.

Zawsze staramy się znaleźć takie rozwiązania, które pomagają klientom przejść przez trudny czas, czasem to my musimy zrobić kroki do tyłu i zrezygnować z profitów i na przykład: obniżyć oprocentowanie, aby pomóc klientowi. Uważam, że od tego jesteśmy, od pomagania innym ludziom, naszym lokalnym społecznościom. To klient jest prawdziwą wartością banku!

A wracając do Strategii, jeżeli kilka banków w naszym otoczeniu będzie szło tą nowo wyznaczoną drogą, to myślę, że ci, którzy nie do końca byli przekonani, również nią pójdą. Jesteśmy też umówieni, że będą się odbywały spotkania konsultacyjne, przynajmniej raz na kwartał, aby o tej strategii mówić. O tym, co zostało już zrobione i co jest jeszcze przed nami, co musi być realizowane. Jeżeli rzeczywiście nie będzie tu opóźnień albo wycofywania się z ustalonych celów i wartości, także po stronie banku zrzeszającego, to ja myślę, że uda nam się przekonać do Strategii wszystkich, którzy jeszcze teraz mają wobec niej jakieś swoje wątpliwości.

oprac: Jerzy Sygidus

Norbert Klimek
prezes zarządu Banku Spółdzielczego w Lipce

Analizując strategię Zrzeszenia SGB na lata 2021-2024 stwierdzam, że jest to dokument starannie przygotowany i wpisujący się precyzyjnie w dzisiejszą rzeczywistość. Uchwalona przez nas Strategia ma przejrzysty układ, w jasny sposób definiuje cele strategiczne, prezentuje mierzalne wskaźniki realizacji i określa koncentrację aktywności Banku Zrzeszającego na działalności zrzeszeniowej, co oznacza stopniową rezygnację z działalności komercyjnej. Dzięki Strategii nasza grupa będzie nowoczesna i konkurencyjna w stosunku do innych banków. Strategia jest naszą odpowiedzią na wyzwania otoczenia, które nieustannie się zmienia. Oparliśmy ją na kilku kluczowych wyborach i przedstawiliśmy główny cel tj. zbudowanie grupy najnowocześniejszych technologicznie banków w Polsce. Dostosowuje się do panujących obecnie trendów rynkowych w bankowości, jest zrozumiała zarówno dla pracowników, którzy będą ją wdrażać, jak i dla naszych partnerów biznesowych – żeby mogli podjąć decyzję o współpracy z nami.

Bank Zrzeszający wyraźnie akcentuje rolę integratora i koordynatora działań, wskazując na ukierunkowanie na lokalny rynek usług finansowych i lokalnego klienta, zaangażowanie i profesjonalizm pracowników oraz innowacyjną technologię przyjazną klientom, integrację działań w ramach Zrzeszenia, zmianę struktury organizacyjnej SGB-Banku – położenie większego nacisku na rozwój sieci doradców dla banków spółdzielczych, współudział banków spółdzielczych w realizacji projektów zrzeszeniowych, poprawę komunikacji pomiędzy BZ i pojedynczymi BS, ujednolicenie wizerunku i segmentację klientów.

Realizacja Strategii przez wszystkich uczestników Zrzeszenia SGB pozwoli na poprawę rentowności banków spółdzielczych, wzrost bezpieczeństwa funkcjonowania banków korzystających z rozwiązań zrzeszeniowych, wzrost profesjonalnego wsparcia ze strony Banku Zrzeszającego, możliwość oferowania nowoczesnych produktów lokalnym klientom, wspólną reklamę i promocję, wdrożenie ukierunkowanych produktów dla odpowiednich segmentów klientów, a także na wzrost jakości i sprawności działania oraz ograniczenie kosztów. Dzięki niej, jako Spółdzielcza Grupa Bankowa powinniśmy wykorzystać naszą szansę na rozwój, osiągnąć przewagę nad konkurencją i zanotować dobre wyniki.

Co trzeba zrobić, żeby każdy uczestnik SGB chciał z niej korzystać? Przede wszystkim – musimy uwierzyć w siłę grupy i wykorzystywać przedstawione i uchwalone rozwiązania. Trzeba przestać konkurować w ramach grupy i zamiast tego skupić się na wspólnym działaniu mającym na celu szczegółowe określenie zadań do realizacji poszczególnych celów strategicznych, ze wskazaniem osób odpowiedzialnych, budżetów oraz mierników ich realizacji i poprawę komunikacji na linii BS – BZ, w tym przyspieszenie realizacji celu związanego z indywidualnymi doradcami dla BS.

Ważna jest również lepsza i szersza współpraca oraz integracja działań banków na wspólnych rynkach lokalnych – co oznacza niekonkurowanie z bankami w Grupie – a także położenie większego nacisku na przejmowanie przez BZ funkcji back office, odciążającej banki spółdzielcze od zadań nie mających bezpośredniego związku z działalnością sprzedażową (głównie sprawozdawczość obowiązkowa).

To od nas będzie zależało, czy uchwalona Strategia będzie realizowana przez wszystkich uczestników Zrzeszenia SGB. Banki powinny sprawnie wdrażać wspólne projekty zrzeszeniowe, które pozwolą na zmianę naszego wizerunku u klientów, którzy dotychczas kojarzyli nas z bankami lokalnymi, niekoniecznie nowoczesnymi. W ciągu ostatnich dwóch lat pokazaliśmy, że konsekwentnie potrafimy realizować projekty, które zmieniły nas technologicznie.

SGB OTWIERAMY **PRZYSZŁOŚĆ**

- **DOBRO KLIENTA**
- **DOBRO GRUPY**
- **CYFROWA MOC**
- **EFEKTYWNOŚĆ**
- **PRACOWNICY**
- **LOKALNOŚĆ**

DOKĄD ZMIERZAMY

CZYLI PO CO ROBIĆ STRATEGIĘ DLA BANKU?

Robert Azembski

Najpierw może powiedzmy sobie, jakie powody przygotowania strategicznego planu są niewystarczające, by angażować ludzi w tworzenie opasłych opracowań. Na pewno motywacją wiodącą nie powinna być tylko chęć doinformowania właścicieli banku. Strategią nie ma też co próbować trafić w oczekiwania nadzoru. Strategia nie jest wreszcie czymś, co ma nas samych dowartościować.

Strategia banku jest po to, by cały bank, każda jego komórka, każdy niemal pracownik od góry do dołu wiedział, w jakim kierunku „żegluje” łajba, na którą jest „zaokrętowany”.

Najpierw może, w dużym uproszczeniu, jak można przygotować dokument strategiczny. Uczestniczyłem aktywnie w tworzeniu sporej części takiego dokumentu dla średniej wielkości banku komercyjnego (i bank i zaktualizowana w międzyczasie ta sama strategia, funkcjonują do dziś). Chętnie podzielę się doświadczeniami. Chociaż oczywiście na tą samą górę prowadzi wiele ścieżek i nikt nie ma monopolu na cudowne recepty.

Po pierwsze, należy zdefiniować *misję, filary i cele banku*. Misja, chociaż czasem tak wprost nie nazwana, określa rolę banku w społecznym i gospodarczym otoczeniu, z uwzględnieniem jego historycznych doświadczeń. Misja powinna być w zasadzie niezmienna lub bardzo, bardzo rzadko zmieniana. Zatem: jeśli określamy się na przykład, jako bank „spółdzielczy”, to misja może, a nawet powinna krótko precyzować, z czym to się wiąże – poza czysto formalno-prawną stroną bycia „spółdzielczym”.

Filary to z kolei te aktualne sprawy i obszary, które wypełnimy realizacją konkretnych celów.

Cele strategiczne, są już czymś dokładniej „rozpisanym”. Czymś, na podstawie czego chcemy rozwijać naszą strategię. Zanim wyznaczy się jednak cele, należy dokonać rzetelnej i uczciwej analizy *SWOT* – naszych mocnych i słabych stron i to zarówno w aspekcie organizacji wewnętrznej, jak i w konfrontacji z otoczeniem konkurencyjnym. Analiza *SWOT* to taki

„filar-filarów" strategii banku. Jeśli przygotujemy jej fałszywy lub niepełny obraz, cała wyprowadzona z niej strategia będzie – mówiąc bez ogródek – „do kitu".

Cele strategiczne działalności banku powstaną więc w oparciu o nasz *SWOT*, do którego stworzenia mogą posłużyć także wyniki rzetelnego audytu wewnętrznego. *Cele strategiczne* powinny wyznaczać z jednej strony to, co koniecznie musimy zrobić, by nasze słabe punkty nie stały się zaczynem klęski, z drugiej zaś strony określać mocne punkty i perspektywiczne obszary, które chcemy rozwijać. Powinny też zawierać fragment, w którym cele są przełożone na język cyfr i estymacji wskaźnikowych.

Strategia może być *kryzysowa*, czyli skupiająca się przede wszystkim na zaproponowanych sposobach *sanacji* banku i pokryciu strat lub *rozwojowa* – skupiająca się przede wszystkim na rozwijaniu obszarów dochodowych. Może też łączyć oba te elementy, jeżeli oczywiście obejmuje dostatecznie długą perspektywę czasową. By *strategia* była realna, należy ją rozpisać na etapy, które będą realizowane już przez poszczególne działy i komórki banku (odpowiedzialne za rozwój poszczególnych obszarów dochodowych). Wraz ze zmieniającym się otoczeniem makro i mikroekonomicznym, strategia może być także *aktualizowana*.

Tyle teorii, w telegraficznym skrócie. Teraz na wybranych przykładach zobaczmy, jak to robią inni.

Strategia banku spółdzielczego, działającego na ogół lokalnie musi uwzględniać nie tylko sytuację danego banku, wyzwania przyszłości oraz uwarunkowania makroekonomiczne, ale i specyfikę i perspektywy rozwoju regionu, w którym działa. Dobrze przygotowana strategia jest przewodnikiem. Zarówno na dobre, jak i gorsze i złe czasy.

Bank Pekao S.A.

Strategia tego banku została oparta na czterech filarach: *Klient, Wzrost, Efektywność i Odpowiedzialność*. Wyznaczono ją na najbliższe cztery lata. W obszarze klientowskim jako jeden z priorytetów została oznaczona *cyfryzacja banku*. Określono też najbardziej perspektywiczną formę kontaktu z klientami, czyli dla tego banku poprzez aplikację mobilną. W filarze Klient ważny jest też dla tego banku system rekomendowania usług i produktów banku. Generalnie: bank zamierza przyspieszyć transformację technologiczną, migrować klientów do kanałów zdalnych, zwiększając przy tym paletę dostępnych rozwiązań cyfrowych. Zamierza też skokowo zwiększyć poziom automatyzacji operacji. Z kolei w filarze *Wzrost* określono dobrze rokujące obszary dochodowości dla banku. Mają być nimi m.in. mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz sprzedaż produktów inwestycyjnych poprzez cyfryzację oferty i procesów obsługi.

W celach strategicznych banku wyznaczonych do osiągnięcia do 2024 r., znalazło się podniesienie wskaźnika rentowności kapitału własnego banku (ROE) do poziomu ~10%, poprawa wskaźnika efektywności C/I do poziomu 42% oraz osiągnięcie liczby 3,2 mln aktywnych klientów mobilnych.

Bank Millennium

Tu najprawdopodobniej strategia została stworzona w oparciu o załamanie wyników banku i ma już trochę charakter kryzysowy. Bank zawiązał rezerwy na wzrost wartości kredytów niespłacanych w terminie z powodu pandemii COVID-19. Bank odpowiedział na kryzys działaniem po stronie „kosztowej", redukując część sieci swoich placówek. Spadła ona przez rok z 830 do 700 oddziałów, czyli zlikwidowano co szósty oddział. O 15% ściął koszty osobowe. Liczba opłacanych przez bank etatów spadła o 17% (zlikwidowano 1000 etatów). Zmienił też na swoją korzyść warunki wynagrodzeń osobom prowadzącym jego placówki franczyzowe. Bank Millennium twierdzi, że te posunięcia pozwoliły mu zaoszczędzić 100 mln złotych. W 2021 r. mają przynieść kolejne 200 mln zł oszczędności.

Bank wie, że większość jego dochodów pochodzi z kredytów detalicznych, ale coraz większy udział w strategii rozwoju dochodowości muszą mieć dochody z prowizji (już prawie 750 mln zł, wzrost o niemal 50 mln zł w skali roku). Ponadto Millennium zamierza „ucyfrowić" kolejne 100–200 tys. klientów. Na 2021 r. zarząd założył, że 80% klientów będzie korzystało z dostępu do banku niemal wyłącznie poprzez bankowość elektroniczną albo mobilną. Budowaniu przychodowości ma służyć także realizowany w banku specjalny program lojalnościowy.

W 2021 r. Bank Millennium chce sprzedać nowe kredyty hipoteczne za 7,1 mld zł. Kredyt hipoteczny uważa za „kotwicę", która pozwala zaproponować klientowi inne produkty – konto, kartę debetową, kredyt odnawialny i czerpać dodatkowe dochody z prowizji i opłat.

Alior Bank

Alior Bank, „w wyniku radykalnie zmienionych warunków makroekonomicznych" dokonał aktualizacji obowiązującej do 2022 roku strategii. Rozwój będzie opierać na czterech filarach: budowaniu długotrwałej *relacji z klientem, cyfryzacji działalności, personalizacji produktów i usług oraz na wsparciu zielonej transformacji*.

Celem, który sobie wyznaczył jest wdrażanie nowoczesnych technologii i postępująca digitalizacja. Innymi celami są wpisanie się banku w postępowanie zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju oraz wspieranie tzw. zielonej transformacji.

Nowe cele strategiczne banku uwzględniają też sytuację związaną ze skutkami pandemii COVID-19. Bank zakłada wzrost aktywów do 89 mld zł, C/I na poziomie nie wyższym niż 46%, a TIER1 powyżej 280 bps powyżej wymogów regulacyjnych.

Celem banku jest też rozwój i sprzedaż *oferty faktoringowej, pakietów ubezpieczeniowych i medycznych oraz finansowanie OZE.* W strategii banku założono wzrost liczby klientów w segmencie mikro na koniec 2022 r. na poziomie 62 tys., w tym 16,5 tys. ma zostać pozyskana online – dzięki rozwojowi kanałów i procesów cyfrowych.

„*Robot na żądanie*" to także część zaktualizowanej strategii Alior Banku. W latach 2021–22 zautomatyzowanych w tym banku ma zostać w sumie aż 60 procesów. W perspektywie do końca 2022 roku 60% rozmów na infolinii ma odbywać się z udziałem voicebotów, a 30% interakcji z klientami przy pomocy chatbotów.

Oczywiście, strategia banku spółdzielczego, działającego na ogół lokalnie musi uwzględniać nie tylko sytuację danego banku, wyzwania przyszłości oraz uwarunkowania makroekonomiczne, ale i specyfikę i perspektywy rozwoju regionu, w którym działa. Dobrze przygotowana strategia jest przewodnikiem. Zarówno na dobre, jak i gorsze i złe czasy. ●

GRAMY O MISTRZA!

BANKI SPÓŁDZIELCZE W CYFROWEJ EKSTRAKLASIE

ROZMOWA Z BŁAŻEJEM MIKA, WICEPREZESEM ZARZĄDU SGB-BANKU SA ODPOWIEDZIALNYM ZA NOWE TECHNOLOGIE

Bank spółdzielczy w roli lidera nowych technologii... Czy to nie jest tylko pobożne marzenie?

Absolutnie nie! To jest cel, któremu żaden mały bank nie podoła w pojedynkę. Ale jeśli działamy w silnej grupie, przy współpracy wielu podmiotów i zaangażowaniu najlepszych partnerów z rynku informatycznego? To już nie jest mrzonka czy iluzja, to realne zadanie do wykonania. Co więcej, pokazaliśmy już, jako Zrzeszenie, że możemy działać bardzo dynamicznie, wdrażając takie projekty, jak „Mobilne przyspieszenie", BS API, Moje ID czy VAS-y. I wierzę, że wkrótce kolejne elementy i punkty z nowej Strategii będą z sukcesem realizowane.

W Strategii „Otwieramy Przyszłość" sfera nowych technologii – zbiorczo określona mianem CYFROWA MOC – to jeden z najważniejszych wątków. Nie mamy innego wyjścia?

Nie mamy. Można się było łudzić, że da się jakoś opóźnić rewolucję technologiczną w bankowości spółdzielczej, ale kryzys wywołany pandemią szybko zweryfikował takie podejście. Jesteśmy skazani na budowanie produktów i usług w świecie wirtualnym, mobilnym i cyfrowym, choć oczywiście nie możemy zamknąć oczu na istnienie całej sfery związanej z wykorzystaniem sieci placówek i oddziałów bankowych. Te dwa światy ciągle mocno się przenikają; doradca bankowy może

Pokazaliśmy już, jako Zrzeszenie, że możemy działać bardzo dynamicznie, wdrażając takie projekty, jak „Mobilne przyspieszenie", BS API, Moje ID czy VAS-y.

pracować zdalnie i wspomagać nas przy podejmowaniu decyzji finansowych czy ubezpieczeniowych, choć… tu również coraz częściej klientów będzie wspierała sztuczna inteligencja.

Co oznacza pojęcie CYFROWA MOC dla klientów i samych banków spółdzielczych?

Z perspektywy klienta komunikat SGB jest jednoznaczny: w 2024 roku będziemy liderami bankowości mobilnej, dysponującymi rozwiązaniami technologicznymi, których mogą nam pozazdrościć inne banki. Bank spółdzielczy stanie się bankiem pierwszego wyboru dla rolników oraz klientów firmowych i indywidualnych z obszarów wiejskich oraz małych i średnich miast. Zamierzamy wykorzystywać w możliwie największym stopniu zintegrowaną i uproszczoną technologię, tak w celu zapewnienia najwyższej jakości usług dla klientów, jak i szybkiego wprowadzania nowych produktów i usług na rynek.

Równie duży postęp czeka całość informatycznej osnowy, na której opiera się funkcjonowanie banków, a która z reguły jest niewidoczna dla klientów. Mam na myśli funkcjonowanie wewnętrznej sieci wspierającej działalność banków, z całą sferą doradztwa i narzędzi do zarządzania relacjami. To samo dotyczy zunifikowanego front-endu do obsługi klientów, ułatwiającego prowadzenie najważniejszych działań: otwarcia rachunku, procesu kredytowego czy procesu monitorowania płatności.

W kontekście operacyjnym planujemy przyspieszenie standaryzacji w zakresie systemów centralnych oraz automatyzacji i robotyzacji procesów, budowę mechanizmów ciągłej optymalizacji i wprowadzanie ustandaryzowanych rozwiązań dla całej Grupy. Uproszczeniu ulegnie architektura IT oraz model współpracy z dostawcami zewnętrznymi. Planujemy też stały rozwój wewnętrznego BS-API oraz jak najlepsze wykorzystanie już posiadanych narzędzi. Te działania mają służyć obniżeniu kosztów funkcjonowania banków, skróceniu i uproszczeniu procedur.

Połączenie tych elementów – platformy SGB, aplikacji mobilnej i digitalizacji procesów – stanowi swego rodzaju wkład technologii w rozwój biznesu naszych banków i jest fundamentem potrzebnym do zwiększenia efektywności działania, a przede wszystkim do wzrostu sprzedaży i monetyzacji rozwiązań.

A kwestie bezpieczeństwa?

To jeden z najbardziej istotnych elementów naszej Strategii w części odnoszącej się do działań technologicznych. Dążymy do maksymalizacji cyberbezpieczeństwa infrastruktury IT. Planujemy wdrożyć rozwiązanie monitorujące w trybie online działania wszystkich elementów infrastruktury. W ramach Zrzeszenia SGB mamy już Security Operations Center; to jednostka odpowiedzialna za 24-godzinne monitorowanie oraz alarmowanie w przypadku potencjalnego zagrożenia. W konsekwencji wszystko to powinno zapewnić klientom najwyższe standardy jakościowe i gwarancję bezpieczeństwa w korzystaniu z cyfrowych usług.

> Naszą siłą jest synergia w czterech obszarach. Jeśli będziemy działali stale z myślą o klientach (…) a rywalizację zastąpimy współpracą, to mamy wielką szansę, by osiągnąć pełen sukces.

Czy to oznacza, że wkraczamy do technologicznej, bankowej ekstraklasy?

Wspomniałem już, że taki jest cel. Chcemy być prawdziwym liderem technologii bankowych i nie jest to zapowiedź na wyrost. Z jednej strony planujemy rozwój aplikacji mobilnej, uwzględniający najnowsze trendy i oczekiwania konsumentów, w tym klientów firmowych, a z drugiej – wspierać nas będzie wewnętrzna architektura IT, która może sprostać najbardziej skomplikowanym zadaniom. A dodałbym jeszcze wątek, może umykający uwadze obserwatorów naszego rozwoju, ale za to bardzo wdzięczny – budowę bankowości mobilnej dla dzieci. To dopiero jest wyzwanie! Nie czujemy się dziadersami, dzieci to nasz najbardziej perspektywiczny, rosnący klient, o którym nie wolno zapomnieć.

Podsumujmy zatem. CYFROWA MOC to główna, technologiczna dźwignia rozwoju banków spółdzielczych SGB?

Całość naszego planu opiera się na czterech filarach. Procesy digitalizacji to jeden z kluczowych fundamentów, ale nie jedyny. Technologie mają wpływ na efektywność, ale nie zastąpią w całości wysiłków personelu, nie zastąpią działań marketingowych czy współpracy pomiędzy bankami. Naszą siłą jest synergia w czterech obszarach. Jeśli będziemy działali stale z myślą o klientach – często używam tu pojęcia „obsesji na punkcie klienta” – jeśli utrzymamy w ryzach koszty i sięgniemy po wyższe przychody dzięki nowym produktom i usługom, a rywalizację zastąpimy współpracą, to mamy wielką szansę, by osiągnąć pełen sukces.

> I powiedzmy jeszcze na koniec to jedno ważne zdanie, bo chciałbym, żeby nasza rozmowa zakończyła się mocnym akcentem: Strategią „Otwieramy Przyszłość” Spółdzielcza Grupa Bankowa pokazuje, że półśrodki i zredukowane cele w ogóle nas nie interesują! My w SGB gramy o mistrza. Taka jest prawda.

I powiedzmy jeszcze na koniec to jedno ważne zdanie, bo chciałbym, żeby nasza rozmowa zakończyła się mocnym akcentem: Strategią „Otwieramy Przyszłość” Spółdzielcza Grupa Bankowa pokazuje, że półśrodki i zredukowane cele w ogóle nas nie interesują!
My w SGB gramy o mistrza. Taka jest prawda. ●

Rozmawiał: Rafał Łopka

APLIKACJA SGB MOBILE – LIDER ROKU 2020!

Stworzona na potrzeby klientów i banków Spółdzielczej Grupy Bankowej, aplikacja SGB Mobile została uhonorowana wyróżnieniem Lider Roku 2020 w prestiżowym konkursie technologicznym Techno Biznes, od dziewiętnastu lat organizowanym przez „Gazetę Bankową".

Wyróżnienie w konkursie Lider Roku 2020, przyznane przez jury konkursowe najstarszego magazynu ekonomicznego w Polsce, przypadło w udziale aplikacji mobilnej, z której korzystają niemal wszystkie banki Spółdzielczej Grupy Bankowej i która cieszy się stale rosnącym zainteresowaniem klientów.

Celem konkursu „Lider Roku 2020", jest wyłonienie instytucji lub firmy, która w minionym roku dokonała najlepszego wdrożenia w obszarze nowych technologii w trzech branżach:
bankowość, ubezpieczenia i inne usługi finansowe oraz przemysł. Główną rolą konkursów technologicznych „Gazety Bankowej" jest wskazanie koncepcji i realizacji, które zmieniają naszą rzeczywistość biznesową w praktyce.

Do rywalizacji w otwartym konkursie „Gazety Bankowej" stanęło ponad 50 wyjątkowych przedsięwzięć i ambitnych zespołów z obszaru polskiej bankowości. Oceniano tempo i jakość wdrożenia, zastosowane rozwiązania technologiczne, innowacyjność i dostosowanie do realnych potrzeb klientów.

Mirosław Skiba, prezes Zarządu SGB-Banku SA, odbierający wyróżnienie przyznane przez kapitułę konkursową, podkreślił znaczenie takich nagród dla całego środowiska bankowości spółdzielczej:

– Spółdzielcza Grupa Bankowa przeżywa dobre dni. Nie tylko dlatego, że zbieramy laury za aplikację SGB Mobile, ale przede wszystkim z tego powodu, że o naszych bankach jest głośno, a pozytywne opinie płyną zarówno ze świata mediów, jak i od samych klientów. Zmieniamy oblicze banków spółdzielczych w ekspresowym tempie – przypomnę, że aplikacja SGB Mobile ma dopiero trzynaście miesięcy, a już zdobyła wiele wyróżnień. To znak, że wykonaliśmy dobrą robotę, że nasza transformacja cyfrowa zapisana w strategii „Otwieramy przyszłość" ma sens i cieszy się społecznym uznaniem.

Wyróżnienie w konkursie na technologicznego Lidera Roku 2020 „Gazety Bankowej" dedykuję naszym pracownikom, którzy z wielkim poświęceniem, niezależnie od trudnych warunków pandemii, codziennie udoskonalają SGB Mobile – dodał Mirosław Skiba. – Dzięki nim aplikacja ma uniwersalny interfejs i funkcjonalności, za które ceni nas rynek. Nie tylko za zarządzanie subskrypcjami i możliwość kontrolowania swojej kondycji czy zapisywania się na szczepienia. Wkrótce także za otwieranie konta przy użyciu selfie i kredyty prosto z telefonu.

To jednak nie koniec dobrych wiadomości z gali konkursowej, która odbyła się 22 czerwca 2021 r. w Warszawie.

Anastazja Truszkowska, Prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Białymstoku została laureatem konkursu Bankowy Menedżer Roku w kategorii Bank Spółdzielczy! Z kolei Roman Dawidowski, Prezes Zarządu Banku Spółdzielczego w Sierakowicach odebrał nagrodę za trzecie miejsce w konkursie na Najlepszy Bank Spółdzielczy.

Laureaci są kolejnym, najlepszym przykładem, że Banki Spółdzielcze SGB przeżywają okres rozkwitu i intensywnych przemian w sferze technologicznej, a ich działalność jest bardzo dobrze oceniana przez klientów, specjalistów z branży i media. ●

oprac. Rafał Łopka

TEGO JESZCZE NIE BYŁO! ANI W POLSCE, ANI BYĆ MOŻE NA ŚWIECIE!

ZDALNE OTWIERANIE RACHUNKU JEST MOŻLIWE W ZRZESZENIU SGB

Jakub Wyparło
SGB-Bank SA

Radosław Żmudziński
SGB-Bank SA

W lipcu 2020 roku udostępniliśmy klientom Zrzeszenia SGB unikatową aplikację mobilną pozwalającą na pełne zarządzanie finansami klientom 192 banków spółdzielczych. Musieliśmy spłacić swego rodzaju dług technologiczny, nadgonić konkurencję. Dzisiaj, niecały rok później, kończymy właśnie testy family and friends zdalnego otwarcia rachunku w SGB Mobile. Jest to dla nas naturalny kierunek rozwoju. Chcemy dostarczać bankom spółdzielczym najnowocześniejsze narzędzia sprzedaży online. Pierwsza była usługa on-linowego wydawnictwa kart płatniczych, teraz stawiamy na pozyskiwanie nowych klientów. W tym roku ponadto, planujemy udostępnić kredyt online, dzięki któremu klienci za pomocą kilku kliknięć pozyskają gotówkę na dowolny cel.

Główne wyzwania

Nie ma w Polsce, a może i na świecie drugiej takiej aplikacji mobilnej, która pozwalałaby na zdalne otwarcie rachunku bankowego w tak wielu niezależnych podmiotach. Ogromnym wyzwaniem było więc połączenie, różnych, rozproszonych systemów. Po raz kolejny w myśl otwartej bankowości wykorzystaliśmy do tego platformę BS API. Wzbogaciliśmy ją o komponent eKYC[1] dostarczany przez uznaną na polskim rynku firmę Identt.

Nawiązując relację z klientem na odległość, tj. bez fizycznego udziału stron, wyzwaniem, z jakim muszą zmierzyć się przedsiębiorcy, a w szczególności instytucje finansowe, jest prawidłowe zidentyfikowanie klienta i zweryfikowanie jego tożsamości po to, aby móc ustalić profil ryzyka klienta. Dzisiaj instytucje finansowe mogą posiłkować się technologią. Odpowiednio skonfigurowane narzędzia, spełniające wymogi prawne oraz regulacyjne, są w stanie w krótkim czasie przeprowadzić czynności, które w rzeczywistym świecie musiałby wykonać człowiek. Oczywiście, nie oznacza to, że udział człowieka w tym procesie nie jest konieczny, wręcz przeciwnie, w sytuacjach wątpliwych to doświadczeni i odpowiednio przeszkoleni pracownicy podejmują decyzję o otwarciu rachunku. Zatem sama technologia nie wystarczy, konieczne jest również wdrożenie odpowiednich procedur oraz poddawanie ich cyklicznej weryfikacji oraz także zaprojektowanie odpowiednich mechanizmów kontrolnych. Działania te są poprzedzone analizą ryzyka w odniesieniu do wprowadzanej usługi wideoweryfikacji.

Jak widać, jest szereg czynności do wykonania po stronie instytucji finansowej po to, aby zapewnić odpowiedni poziom bezpieczeństwa usługi dla klientów. Zrealizowanie ich było nie lada wyzwaniem, pochłonęło setki godzin pracy wielu jednostek w SGB-Banku. Jednakże efekt tych działań zadowoli klientów ceniących swój czas, ponieważ proces otwarcia rachunku w aplikacji mobilnej trwa maksymalnie kilkanaście minut.

Odpowiednio skonfigurowane narzędzia, spełniające wymogi prawne oraz regulacyjne, są w stanie w krótkim czasie przeprowadzić czynności, które w rzeczywistym świecie musiałby wykonać człowiek.

Kolejnym wyzwaniem było zaprojektowanie procesu zawierania umowy o otwarcie konta. Ze względu na strukturę Zrzeszenia, napotkaliśmy na bariery natury technologicznej. Udało się je rozwiązać uwzględniając SGB-Bank w procesie zawierania umowy, który występuje w charakterze pełnomocnika banku spółdzielczego. Klient zawiera umowę o konto mobilne z bankiem spółdzielczym, jednak za pośrednictwem SGB-Banku.

Umowa o konto mobilne to umowa zintegrowana obejmująca otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego, wydanie karty płatniczej oraz świadczenie usług bankowości internetowej. Umowa zawierana jest w postaci elektronicznej, co oznacza, że oświadczenia woli składane są przez strony w postaci elektronicznej poprzez akceptację zgód i oświadczeń prezentowanych klientowi podczas procesu otwierania rachunku. Klient składa oświadczenie woli zawarcia umowy przy użyciu jednorazowego hasła SMS przesłanego na numer telefonu podany przez niego w procesie wnioskowania o otwarcie konta w aplikacji mobilnej SGB Mobile. Natomiast SGB-Bank S.A. działający w charakterze pełnomocnika banku spółdzielczego, składa oświadczenie woli zawarcia umowy poprzez opatrzenie umowy pieczęcią elektroniczną SGB-Banku S.A. Następ-

[1] ang. Electronic Know Your Customer – Zdalna weryfikacja tożsamości klienta

nie bank spółdzielczy przekazuje klientowi zaszyfrowany dokument umowy wraz z załącznikami na podany przez klienta adres e-mail.

Jak to działa?

Po pobraniu aplikacji SGB Mobile na urządzenie mobilne, klient może zapoznać się z ofertą konta mobilnego. Na początku procesu wybiera kartę płatniczą, a następnie na interaktywnej mapie Polski wskazuje bank spółdzielczy, w którym chce otworzyć rachunek. Aplikacja na podstawie geolokalizacji podpowiada placówki, które znajdują się najbliżej niego. W następnym kroku klient podaje numer telefonu, adres e-mail oraz zapoznaje się z treściami zgód i oświadczeń. Teraz następuje moment zdalnej weryfikacji tożsamości klienta. Należy wykonać zdjęcie tyłu oraz przodu dowodu osobistego, a następnie selfie – czyli zdjęcie twarzy oraz 3 krótkie nagrania gestów (m.in. obrót głowy, mrugnięcie) celem zweryfikowania żywotności.

Zaawansowany algorytm weryfikacyjny wykorzystujący m.in. uczenie maszynowe[2] porównuje zdjęcie z dowodu z wykonanym selfie oraz sczytuje i weryfikuje dane z dokumentu tożsamości, które w dalszym kroku są wprowadzane do wniosku o konto mobilne tak, aby klient nie musiał sam ich podawać. Jeśli weryfikacja tożsamości przebiegnie pomyślnie, klient proszony jest o podanie kilku dodatkowych danych osobowych, głównie dotyczących adresu zamieszkania, którego nie ma w dowodzie osobistym. Kilka chwil później prezentowany jest projekt umowy wraz z regulaminem, taryfą, zgodami i oświadczeniami. W zdalnym procesie otwarcia rachunku wszystkie dokumenty są wygenerowane elektronicznie i umieszczone w systemie Moje dokumenty SGB – czyli zrzeszeniowym trwałym nośniku.

Relacja z klientem została nawiązana, ale czy to koniec? Niekoniecznie, głównym założeniem, które przyświecało nam od samego początku był w pełni zdalny proces obsługi klienta, od momentu pobrania aplikacji z Sklepy Play/ App store, do momentu aktywacji aplikacji mobilnej i dodania karty płatniczej do cyfrowego portfela. Wszystko po to, aby tuż po zasileniu rachunku klient miał możliwość płatności za zakupy w Internecie. Dlatego po podpisaniu umowy za pomocą dosłownie kilku kliknięć, klient może aktywować aplikację mobilną i zacząć z nami bankować.

Przewaga dzięki digitalizacji

Zdalne kanały sprzedaży przeżywają obecnie swój rozkwit, również w obszarze bankowości. W dużej mierze przyczyniła się do tego pandemia Covid-19, w naszej opinii tendencja ta nie będzie zanikać, wręcz przeciwnie, coraz więcej procesów będzie digitalizowanych. To dlatego tak ważne jest inwestowanie w najnowsze, sprawdzone technologie, które oferują szereg zalet. Przede wszystkim znacząco skracają czas obsługi klienta i ograniczają asystę pracowników do niezbędnego minimum. Klient ma teraz dostęp do produktów bankowych 24/7/365, niezależnie gdzie się znajduje. Pozwala to zbudować skalę a jednocześnie zmniejszyć koszty utrzymania placówek, gdyż klienci nie muszą już ich odwiedzać. Będzie je można wykorzystać w zupełnie nowy sposób. Już niedługo nikogo nie zdziwi, że wizyta klienta w placówce skończy się otwarciem konta na selfie, zamiast wypełnianiem wniosków i podpisywaniem szeregu dokumentów. Otwarcie konta z wykorzystaniem procesów eKYC zajmuje mniej niż 10 minut, a klient kończy go wyposażony w rachunek, kartę oraz aplikację mobilną. ●

> Zdalne kanały sprzedaży przeżywają obecnie swój rozkwit, również w obszarze bankowości.

[2] ang. machine learning – obszar sztucznej inteligencji poświęcony algorytmom, które poprawiają się automatycznie poprzez doświadczenie, czyli ekspozycję na dane.

W SGB-Banku rozwijamy aplikację SGB Mobile cały czas. Pamiętamy o bezpieczeństwie, o tym, żeby aplikacja byłą przyjazna dla Klienta, ale to nie wszystko! Niektórymi rozwiązaniami staramy się ułatwić im życie, nie tylko w kwestiach bankowych. Liczymy na to, że naszymi rozwiązaniami jeszcze nie raz zaskoczymy Klientów i całe środowisko.

Właśnie wprowadziliśmy – lub zamierzamy wprowadzić w ciągu kilku najbliższych tygodni nowe funkcjonalności:

- **Active w SGB Mobile** – użytkownicy urządzeń Garmin widzą dane o swojej aktywności sportowej i kondycji w aplikacji bankowej. SGB zachęca do ruchu różnymi sposobami – miedzy innymi specjalnymi wyzwaniami, w których aktywni dostają więcej :)
- Niektóre autostrady w Polsce oferują możliwość automatycznego uiszczania opłaty za przejazd – już niedługo użytkownicy naszej aplikacji będą mogli w wygodny sposób z tego skorzystać, wystarczy, że aktywują **Autopay w SGB Mobile** i nie będą musieli czekać w kolejkach do punktów poboru opłat.
- To nie wszystkie nowości, już teraz w wybranych bankach można zamówić kartę przez aplikację, trwa też pilotaż zdalnego otwarcia rachunku, tzw. konta na selfie – już wkrótce będzie można zostać klientem Banku Spółdzielczego SGB bez przychodzenia do oddziału, wystarczy smartfon z aparatem.

Sprawdź, co potrafi SGB Mobile na **https://www.sgb.pl/sgbmobile/**

Tu mamy wszystko...

w zasięgu ręki!

SGB MOBILE

KLIKNIJ ŻEBY ZAINSTALOWAĆ

Pobierz aplikację z:

Google Play

App Store

Bezpłatna infolinia 24/7:

800 888 888

www.sgb.pl/sgbmobile

Aplikacja mobilna SGB Mobile dostępna jest w SGB-Banku S.A. oraz w wybranych bankach spółdzielczych SGB. Szczegóły oferty, w tym informacje o opłatach i prowizjach za korzystanie z produktów i usług w ramach aplikacji mobilnej, wymagania techniczne, regulamin korzystania z aplikacji mobilnej SGB Mobile, przewodnik po aplikacji SGB mobile (w tym opis dostępnych funkcjonalności) oraz lista banków spółdzielczych SGB oferujących możliwość korzystania z aplikacji mobilnej dostępne są na stronie **www.sgb.pl/sgbmobile**

TRANSFORMACJA CYFROWA
CZY BANKI BĘDĄ NASZYM ZAUFANYM PARTNEREM?

JANUSZ ORŁOWSKI

Pandemia przyczyniła się do znacznego spopularyzowania mobilnych kanałów komunikacji, chociaż jeszcze przed pojawieniem się epidemii wirusa liczba transakcji mobilnych i internetowych systematycznie rosła od kilku lat. Już przed pandemią 60% ruchu internetowego w Polsce było generowane przez smartfony, oceniają doradcy finansowi firmy badawczej PwC. Telefony komórkowe są dzisiaj wykorzystywane na olbrzymią skalę i prawie we wszystkich dziedzinach naszego życia. W ocenie ekspertów PwC, Michała Kurowskiego i Wiktora Witkowskiego, ¼ wszystkich transakcji przeprowadzanych w elektronicznym handlu jest dokonywana na naszych urządzeniach mobilnych. Płatności w systemie BLIK stanowią blisko jedną trzecią (30%) wartości wszystkich transakcji zawieranych w handlu elektronicznym.

Nie można też zapominać o konkurencyjnych sposobach płatności, takich jak Apple Pay, czy Google Pay, czyli systemach, gdzie możemy „zwirtualizować" naszą kartę płatniczą. Z takich rozwiązań korzysta już 10% naszych rodaków. A aplikacje te funkcjonują w Polsce zaledwie od 3 lat i wciąż zyskują na popularności.

W połowie 2019 roku po raz pierwszy w naszym kraju wydatki na reklamę w kanałach mobilnych przekroczyły takie same wydatki w kanałach telewizyjnych. To świadczy o tym, że przedsiębiorcy uznali, że najlepszym sposobem kontaktu z klientami są mobilne kanały oferowania produktów i usług. Prawdziwą rewolucją okazała się możliwość „wprowadzenia" karty płatniczej do telefonu, za pomocą którego można przeprowadzić już prawie wszystkie transakcje płatnicze.

Zdaniem ekspertów PwC podstawowym powodem tych zmian jest grupa klientów zainteresowana wdrażaniem wszystkich nowości technologicznych i korzystająca z bankowości mobilnej. Już ponad połowa klientów aktywnie korzysta z bankowości cyfrowej, a to oznacza kilkanaście milionów osób. Badania pokazują, że ta grupa konsumentów praktycznie podwaja się co 2 lata, stanowiąc znaczący i ważny odsetek klientów banków.

Są to przede wszystkim ludzie młodzi

bo znajdujący się w grupie wiekowej od 25 do 34 lat i co najważniejsze, grupa ta szybko wzrasta. Ważne dla banków jest także to, że udział osób zamożnych wśród klientów mobilnych jest wyższy, niż w przypadku pozostałych grup konsumentów. Z badań PwC wynika, że klienci mobilni generują o połowę więcej rocznego przychodu dla banku, niż klienci analogowi. Z pewnością są to też konsumenci bardziej świadomi, lepiej poinformowani i aktywniej korzystający z usług bankowych.

Podstawowe dwa czynniki napędzające zwiększoną dochodowość instytucji finansowych, przez mobilnych klientów, to ich zamożność oraz intensywność korzystania z telefonu. Na pierwszy z tych czynników banki nie mają wpływu natomiast wielokrotne korzystanie z telefonu bardzo często wiąże się z „wchodzeniem" do aplikacji mobilnych, a to oznacza, że bank

ma znacznie więcej okazji, żeby jakieś produkty i usługi takim klientom zaoferować.

Bardzo dobrym kanałem kontaktu z takimi klientami są media społecznościowe. Okazuje się bowiem, że klienci mobilni ale także cyfrowi, którzy z mniejszą częstotliwością korzystają z telefonów, więcej czasu spędzają na portalach mediów społecznościowych, niż wykorzystując telefon do tradycyjnych czynności takich jak dzwonienie, czy wysyłanie informacji tekstowych lub fotografii. Dla bankowych klientów mobilnych, telefon w coraz większym stopniu staje się narzędziem służącym do korzystania z mediów społecznościowych.

W ocenie ekspertów PwC

dotarcie do takich klientów nie jest jednak łatwe. Trudność polega na tym, że są oni bardzo wrażliwi na reklamę mobilną. Z badań wynika, że połowa społeczeństwa ma negatywny stosunek do reklam, ale odsetek ten jest znacznie wyższy w przypadku reklam mobilnych, ponieważ przekracza 70%. Są to bowiem reklamy znacznie bardziej inwazyjne, nachalne, przeszkadzające w spokojnym posługiwaniu się telefonem. Dlatego trzeba je robić z umiarem i dużym wyczuciem.

Lepiej oceniane są przez klientów reklamy zamieszczane w mediach społecznościowych, ponieważ są bardziej dopasowane pod względem treści, mówią innym językiem, mniej w nich trudnych niekiedy do zrozumienia komunikatów bankowych. Dają jednocześnie klientowi możliwość bardzo szybkiego kontaktu, ponieważ banki coraz częściej są obecne w mediach społecznościowych przez 24 godziny na dobę, a także mają specjalnie powołane zespoły do obsługi klientów korzystających z tych mediów. W ocenie ekspertów we wszystkim trzeba przede wszystkim zachować umiar, bo klienci są też wrażliwi na przetwarzanie ich danych osobowych.

Pewnym paradoksem jest fakt, że strategicznym wyzwaniem dla całego sektora bankowego jest budowanie trwałej i głębokiej relacji z klientem, chociaż dzisiaj odbywa się to w sytuacji, gdy te relacje ulegają w coraz większym stopniu rozproszeniu. Wynika to m.in. z powodów regulacyjnych, a zwłaszcza dyrektywy PSD 2, jak również ze zmiany w zachowaniach i oczekiwaniach klientów, o których banki coraz bardziej muszą zabiegać.

Eksperci PwC uważają, że bankowość mobilna może rozwiązać problem głębszych relacji z klientami, ponieważ taki kanał komunikacji zapewnia wiele interakcji z bankiem. Ale jednocześnie badania pokazały, że tylko 17% respondentów wskazało na bank, jako swojego zaufanego partnera. Banki są dobrze oceniane, ale przede wszystkim, jako dostawcy usług. Nie jest to instytucja, która budzi jakieś specjalne emocje. Po prostu robi swoje, ale nie jest partnerem.

Z analiz wynika, że bank żeby stał się partnerem musi wyjść poza obszar swojej dotychczasowej specjalizacji i pomagać klientowi w prawidłowym gospodarowaniu jego zasobami finansowymi. Jest to szczególnie ważne, ponieważ 70% naszych pensji pochłaniają bieżące wydatki, a zaledwie 12% wydatków jest finansowanych kredytem. Można to zrobić, na przykład poprzez rozwijanie usług mobilnych, ale spoza branży finansowej, które dostarczałyby inne firmy. Dzięki temu bank mógłby stać się głównym usługodawcą albo partnerem w życiu klienta i integratorem różnych usług, nie tylko bankowych. I niektóre banki już zaczynają to robić oferując usługi takie, jak chociażby Moje Rachunki. ●

Lepiej oceniane są przez klientów reklamy zamieszczane w mediach społecznościowych, ponieważ są bardziej dopasowane pod względem treści, mówią innym językiem, mniej w nich trudnych niekiedy do zrozumienia komunikatów bankowych.

POBIERZ
APLIKACJĘ
Google Play
KLIKNIJ ŻEBY ZAINSTALOWAĆ

POBIERZ
APLIKACJĘ
App Store
KLIKNIJ ŻEBY ZAINSTALOWAĆ

KLIKNIJ ŻEBY POSŁUCHAĆ ARTYKUŁU

DROGA DO CHMURY W BANKOWOŚCI

TECHNOLOGIA CHMUROWA W SŁUŻBIE BIZNESU

Daria Olczyk
SGB-Bank SA

Jeremi Mazany
SGB-Bank SA

Przetwarzanie w chmurze stało się kluczowym elementem środowiska przedsiębiorstw, a także codziennego życia konsumentów. To właśnie technologia chmurowa przyczyniła się w dużej mierze do utrzymania rozwoju globalnej gospodarki w czasie pandemii. Co więcej, przyszłe trendy przetwarzania w chmurze wskazują, że będzie ona ważna dla wszystkich organizacji, które szukają lepszej skalowalności, efektywności kosztowej, dodatkowej wartości strategicznej i ciągłości biznesowej. O tym, że chmura to nie chwilowa moda, a wręcz narastający trend świadczą liczby. Światowe przychody z publicznych usług w chmurze IT osiągnęły w 2018 r. 182,5 mld dolarów[1]. Szacuje się, że w 2023 r. globalny rynek usług chmurowych będzie wart 492 mld dolarów[2], co daje średnioroczny wzrost rzędu 21,9%[3]. Oznacza to, że rynek ten rozwija się cztery razy szybciej[4] niż rynek ICT.

Niewątpliwie zastosowanie technologii chmurowej niesie za sobą oszczędności. Jednakże chmura to coś więcej aniżeli tylko możliwość redukcji kosztów, to przestrzeń do wygenerowania nowych przychodów, zdefiniowania na nowo relacji z klientami czy wdrożenia innowacyjnych produktów i usług.

Rosnąca popularność chmury jest pochodną korzyści, jakie ona niesie, również w obszarze finansowym. Blisko 60%[5] firm, które zdecydowały się na migrację do chmury zrobiło to ze względu na optymalizację kosztów. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły rozwiązania chmurowe osiągnęły średnio 15%[6] oszczędności w obszarze IT. Niewątpliwie zastosowanie technologii chmurowej niesie za sobą oszczędności. Jednakże chmura to coś więcej aniżeli tylko możliwość redukcji kosztów, to przestrzeń do wygenerowania nowych przychodów, zdefiniowania na nowo relacji z klientami czy wdrożenia innowacyjnych produktów i usług. Przedsiębiorstwa, które dostrzegają potencjał chmury w szybkim czasie zostają liderami w swoich branżach za sprawą oferowania najnowocześniejszych technologii na rynku.

Europejskie banki w chmurze

Potrzebę rozwijania rozwiązań cloud computing coraz wyraźniej dostrzega branża finansowa. W roku 2020 banki przekonały się, jak ważna jest elastyczność i szybkość reagowania na wciąż zmieniające się warunki funkcjonowania. Z tych powodów wdrożenie rozwiązań chmurowych jest dziś priorytetem dla utrzymania konkurencyjności na rynku finansowym. Przykładów europejskich banków, które zdecydowały się na zastosowanie technologii chmurowej w swojej działalności jest wiele. BBVA, działający globalnie bank o hiszpańskich korzeniach, dzięki inwestycji w chmurę stworzył platformę do współpracy dla swoich pracowników. Zaś największy czeski bank Moneta Bank, poprzez wdrożenie chmury zyskał elastyczną infrastrukturę pozwalającą na szybkie wprowadzanie zmian i reagowanie na oczekiwania klientów. Włoski bank Intesa Sanpaolo ogłosił nawiązanie współpracy z Google obejmującą budowę innowacyjnej infrastruktury technologicznej w Turynie i Mediolanie. Do instytucji regularnie wdrażających nowatorskie rozwiązania należy także rumuński Bank Transilvania. Owo dążenie do innowacji zaowocowało nową ofertą dla klientów detalicznych oraz małych i średnich firm w postaci zautomatyzowanej obsługi klienta z użyciem chatbotów opartych na rozwiązaniach chmurowych.

Banki w Polsce sięgają chmur

Technologia chmurowa coraz śmielej gości także w polskiej bankowości. Obecnie nie ma już wątpliwości, że inwestycje gigantów technologicznych jak Microsoft i Google, którzy przeznaczyli miliardy dolarów na rozwój chmury obliczeniowej w Polsce, łagodniejsze podejście regulatora do wdrożeń technologii chmurowej w podmiotach nadzorowanych oraz pandemia koronawirusa znacząco przyspieszają ten proces. Rozwiązania chmurowe jako pierwszy w Polsce wdrożył były Idea Bank wdrażając usługę Office 365. Natomiast największy polski bank PKO BP w 2020 r. przyjął strategię Road to Cloud, która stała się mapą migracji do chmury w architekturze hybrydowej multi-cloud. PKO BP dzięki technologii cloud computigu ma ambitny plan stworzenia bezpiecznej i kompleksowej oferty dla swoich klientów oraz oferowania im kompleksowej platformy usług, produktów bankowych i płatności, a także umożliwienia przedsiębiorstwom stworzenie wirtualnej firmy w chmurze. Dynamiczny rozwój technologii chmurowej można zaobserwować także w innych, dużych bankach w Polsce.

Zmiana otoczenia regulacyjnego i technologicznego

Dotychczas banki podchodziły do rozwiązań cloud computing z pewną rezerwą, wynikającą w dużej mierze z konieczności spełnienia restrykcyjnych wymogów w zakresie bezpieczeństwa informacji przetwarzanych w chmurze. Pandemia koronawirusa zmusiła je jednak do zredefiniowania podejścia. Nastą-

---

[1] Worldwide and Regional Public IT Cloud Services Forecast 2019–2023 (#US44202119); IDC, Sierpień 2019.
[2] Ibid.
[3] Ibid.
[4] Ibid.
[5] Datometry, Replatforming On-Premise Data Warehouses to the Cloud. Survey results (http://datometry.com/resources/surveys/cloud-datawarehousing--survey/).
[6] 11 Advantages of Cloud Computing in 2019, https://www. skyhighnetworks.com/cloud-security-blog/11-advantages-of-cloudcomputing-and-how-your--business-can-benefit-from-them/ (Business Impact of the Cloud by Vanson Bourne).

piło znaczne przyspieszenie wdrożeń projektów chmurowych, które determinowane jest koniecznością dostosowania infrastruktury do nowej rzeczywistości. Niewątpliwie bezpieczeństwo danych jest wciąż bardzo istotne, jednak nie stanowi już kategorycznej bariery dla chmury. Rosnące znaczenie rozwiązań chmurowych dostrzegła Komisja Nadzoru Finansowego, publikując 24 stycznia 2020 roku komunikat przedstawiający wytyczne, zalecenia i wyjaśnienia, które mają umożliwić bankom w Polsce sprawne i skuteczne wdrażanie usług chmurowych (Komunikat chmurowy). Wspomnieć należy także, o standardzie Polish Cloud – inicjatywie banków i firm technologicznych mającą na celu przyspieszenie wprowadzania usług chmurowych dla sektora finansowego.

„Polska ma szansę być w cyfrowym sercu Europy."

Zmiana dotyczy także otoczenia technologicznego, dla którego kluczową rolę odgrywa Polska, mającej dużą szansę zaistnieć na „chmurowej" mapie Europy i stać się regionalnym pionierem transformacji cyfrowej. „Polska ma szansę być w cyfrowym sercu Europy" – przewiduje Mark Loughran, dyrektor generalny Microsoft w Polsce[7]. W kwietniu tego roku wystartował region Google Cloud Warszawa czyli lokalny ośrodek przetwarzania danych w Polsce. Region ten, to pierwszy region Google w Europie Środkowo-Wschodniej i siódmy w Europie w ogóle. Oznacza to, że klienci firmy mogą korzystać z usług chmurowych – w tym z usług przechowywania danych – z wykorzystaniem infrastruktury zlokalizowanej w Polsce. Otwarcie lokalnego ośrodka przetwarzania danych w chmurze ma umożliwić polskim firmom łatwiejsze, wydajniejsze i bezpieczniejsze korzystanie z technologii chmurowych. Drogą Google mają pójść także inni uznani gracze na rynku usług chmurowych m.in. Microsoft, który do 2022 roku zamierza zbudować w Polsce swoje centrum przetwarzania danych. Polska Chmura Microsoftu ma stanowić część globalnej sieci 68 regionów. Wszystkie podłączone są do jednej z największych na świecie sieci szkieletowych, obejmującej ponad 210 tys. km podmorskich i naziemnych sieci światłowodowych i kablowych, łączących centra przetwarzania danych na całym świecie.

Koncepcja chmury społecznościowej w bankowości spółdzielczej

Ważną rolę w rozwoju i wdrażaniu chmury w sektorze polskiej bankowości odgrywa Operator Chmury Krajowej (OCHK), czyli projekt PKO Banku Polskiego oraz Polskiego Funduszu Rozwoju. To właśnie z Operatorem Chmury Krajowej, SGB-Bank nawiązał współpracę mającą na celu wdrożenie usług chmurowych w Zrzeszeniu SGB. W kwietniu tego roku w SGB-Banku ruszył projekt, dzięki któremu już wkrótce banki spółdzielcze SGB będą mogły korzystać w swojej codziennej działalności z najnowocześniejszej technologii chmurowej. Koncepcja chmury społecznościowej, nad którą pracuje SGB-Bank wspólnie z OCHK ma pozwolić na wdrożenie usług chmurowych w Zrzeszeniu SGB w możliwie optymalny sposób, pozwalający na uniknięcie wyzwań związanych z brakiem wystarczającej liczby pracowników mających konieczne umiejętności do wdrażania zaawansowanych technologii, budową systemu umożliwiającego transformację do modelu chmurowego, czy też samodzielnym przygotowaniem dokumentacji wymaganej Komunikatem chmurowym.

Chmura, jako naturalny kierunek rozwoju biznesu

Rozwój gospodarki w oparciu o cyfryzację trwa w Polsce już od wielu lat, ma to również przełożenie na działania podejmowane w sektorze finansowym, w tym w bankach. Korzystanie z rozwiązań chmurowych jest kolejnym, naturalnym etapem w ramach tego procesu. Ich wymierne korzyści zarówno finansowe, jak i organizacyjne są dużą szansą dla banków, którą należy właściwie wykorzystać. ●

[7] https://news.microsoft.com/pl-pl/2020/05/05/polskadolinacyfrowa/

W WYZWANIU SPORTOWYM SGB POKONALIŚMY 500 TYSIĘCY KILOMETRÓW!

DLA ZDROWIA INNYCH I SWOJEGO

Michał Tomaszewicz – Bank Spółdzielczy we Wschowie

Rafał Łopka
SGB-Bank SA

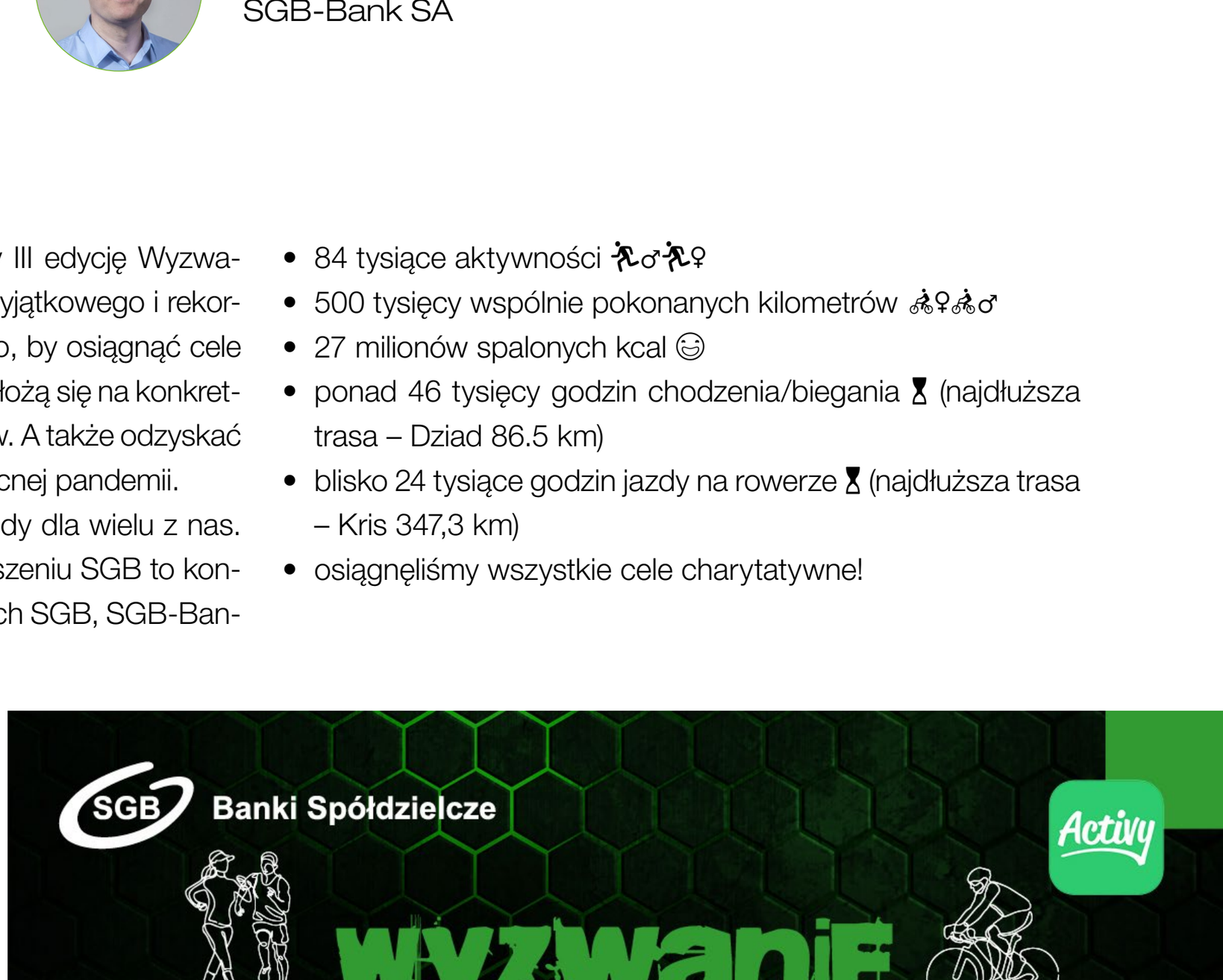
W czerwcu zakończyliśmy III edycję Wyzwania Sportowego SGB, wyjątkowego i rekordowego. Wszystko po to, by osiągnąć cele charytatywne, które przełożą się na konkretną pomoc dla dzieciaków. A także odzyskać sportowy tryb życia, na przekór wszechobecnej pandemii.

1,5 miesiąca rywalizacji i wspaniałej przygody dla wielu z nas. Wyzwanie Sportowe organizowane w Zrzeszeniu SGB to konkurs dla pracowników banków spółdzielczych SGB, SGB-Banku oraz instytucji powiązanych z grupą. Nasz partner – aplikacja Activy – przekazała nam informację, że byliśmy najbardziej licznym i aktywnym wyzwaniem tego typu.

Wasze Wyzwanie było wyzwaniem, ale też czujemy dużą satysfakcję, że koniec końców wszystko wyszło i przede wszystkim pracownicy są zadowoleni. Z mojej strony przesyłam podziękowania Wam, bo jeszcze nigdy nie miałam tak zaangażowanych, pomysłowych i aktywnych koordynatorów. Zdecydowanie potwierdza się tutaj reguła, że jak jest świetny koordynator, to cały konkurs wychodzi i jest ogromne zaangażowanie pracowników :).

Liczby też mówią same za siebie:

- 1810 uczestników 💥✨🎆
- 130 drużyn (banków spółdzielczych lub instytucji powiązanych z Grupą SGB)
- 84 tysiące aktywności 🏃‍♂️🏃‍♀️
- 500 tysięcy wspólnie pokonanych kilometrów 🚴‍♀️🚴‍♂️
- 27 milionów spalonych kcal 😃
- ponad 46 tysięcy godzin chodzenia/biegania ⏳ (najdłuższa trasa – Dziad 86.5 km)
- blisko 24 tysiące godzin jazdy na rowerze ⏳ (najdłuższa trasa – Kris 347,3 km)
- osiągnęliśmy wszystkie cele charytatywne!



Tomasz Mocek – Rejonowy Bank Spółdzielczy w Lututowie

Kto stanął na podium?

W kategorii BIEG/CHÓD:

- 1 miejsce Bank Spółdzielczy w Dobrzycy
- 2 miejsce Bank Spółdzielczy w Wołczynie
- 3 miejsce Spółdzielczy Bank Ludowy w Złotowie

W kategorii ROWER:

- 1 miejsce Bank Spółdzielczy w Stegnie
- 2 miejsce Bank Spółdzielczy w Dobrzycy
- 3 miejsce Bank Spółdzielczy w Wołczynie

Serdecznie gratulujemy!

Bank Spółdzielczy w Wołczynie jest doskonałym przykładem tego, że angażując dużą liczbę pracowników, można osiągnąć niesamowite wyniki. Aktywny udział w Wyzwaniu Sportowym SGB wzięło aż 92% pracowników banku!

„Dziękujemy pomysłodawcom, sponsorom, organizatorom za zmobilizowanie nas wszystkich do aktywnego spędzania czasu. Przede wszystkim jednak dziękujemy nam!!! Uczestnikom wyzwania :)

Każdy kilometr się liczy!

III edycja Wyzwania Sportowego rozpoczęła się 30 kwietnia br. Przez 1,5 miesiąca rejestrowaliśmy kilometry tras za pomocą smartfona lub smartwatcha w kategoriach BIEG/CHÓD oraz ROWER.

W tym roku było kilka zmian w zasadach, ale główny cel pozostał niezmienny: po pierwsze promocja zdrowego, sportowego trybu życia, po drugie – pomoc dla dzieciaków przez wsparcie fundacji / organizacji sprzętem sportowym.

„Mój pierwszy konkurs, mój pierwszy raz... chcę więcej

Dzięki zmianom w walce o zwycięstwo liczyła się każda drużyna. Ważny był procentowy stopień zaangażowania pracowników banku. Im więcej aktywnych osób z banku (lub powiązanych z SGB organizacji), tym lepszy wynik w klasyfikacji drużynowej. A najlepsi w tej klasyfikacji mogą przekazać zebrane pieniądze na zakup sprzętu sportowego dla wybranej przez siebie fundacji lub organizacji pożytku publicznego.

Kamila Lichtoń – Bank Spółdzielczy w Stegnie

Okrążamy Ziemię 12-krotnie!

Cel charytatywny miał zostać uruchomiony w momencie, kiedy wspólnie pokonamy 200 000 kilometrów (czyli 5-krotne okrążenie Ziemi). Okazało się, że zrobiliśmy to już w połowie konkursu!

Żeby podtrzymać emocje i zmobilizować uczestników, ambasadorzy Wyzwania Sportowego SGB, Błażej Mika oraz Karol Wolniakowski – wiceprezesi zarządu SGB-Banku SA, ogłosili dodatkowy cel charytatywny. Po osiągnięciu 360 tysięcy, wspólnie wybierzemy fundację / organizację, na rzecz której przekażemy zakupiony przez nas sprzęt sportowy.

> Była kontuzja, był deszcz, był wiatr, był grad, były awarie roweru, ale była też ogromna motywacja i wsparcie koleżanek i kolegów z pracy. WARTO BYŁO!!!

Ten cel również osiągnęliśmy! Ostatecznie przez 1,5 miesiąca razem pokonaliśmy 500 tysięcy kilometrów, czyli ponad 12-krotnie okrążyliśmy Ziemię. ☺

Michał Tomaszewicz – Bank Spółdzielczy we Wschowie

MAMY TEŻ SUPER PREZESÓW

W konkurencji Super Prezes brali udział członkowie zarządów, którzy licznie odpowiedzieli na nasz apel i do samego końca dawali aktywny przykład swoim pracownikom.

Super Prezesem w kategorii BIEG/CHÓD został Grzegorz Karbowiak, prezes zarządu Spółdzielczego Banku Ludowego w Złotowie.

2 miejsce zajął Mirosław Stachowiak, prezes zarządu Nadobrzańskiego Banku Spółdzielczego w Rakoniewicach.

3 miejsce zajęła Joanna Jagiełło, wiceprezes zarządu Banku Spółdzielczego Ziemi Piotrowskiej w Piotrkowie Trybunalskim.

Brawo!!!

Super Prezesem w kategorii ROWER został Rafał Płaczek, wiceprezes zarządu Spółdzielczego Banku Ludowego w Złotowie.

2 miejsce zajął Andrzej Dukszto, wiceprezes zarządu Banku Spółdzielczego w Sławnie.

3 miejsce zajął Mariusz Chrzanowski, wiceprezes zarządu Banku Spółdzielczego w Wołczynie.

Gratulujemy!!!

Emocje do ostatniego dnia

Wielkie emocje towarzyszyły również rywalizacjom indywidualnym. Uczestnicy do ostatniego dnia walczyli o każdy kilometr. Wyniki osiągane przez czołowych zawodników były naprawdę niesamowite, do tego „wykręcane” pomimo codziennej pracy. Serdecznie gratulujemy laureatom każdej z dyscyplin!

W kategorii BIEG/CHÓD wśród kobiet zwyciężyła Barbara Piekarska z Banku Spółdzielczego we Wschowie.

Drugie miejsce zajęła Justyna Szybalska ze Spółdzielczego Banku Ludowego w Złotowie, a na najniższym stopniu podium stanęła Sylwia Karalus z SGB-Banku. W pierwszej piątce były również Monika Piejko z Banku Spółdzielczego w Jarocinie oraz Joanna Jadach z Banku Spółdzielczego w Oławie.

> Dziękuję za wspólną rywalizację – zmusiło mnie to do większej aktywności, a tym samym do poprawy kondycji. Do zobaczenia za rok.

Wśród panów w tej samej kategorii najlepszy okazał się Maciej Maranda z IPS SGB. Na drugim miejscu rywalizację zakończył Zbigniew Figas z Banku Spółdzielczego w Gnieźnie, a na trzecim Piotr Garbowski z Lubuskiego Banku Spółdzielczy. Tuż za nimi znaleźli się Grzegorz Karbowiak ze Spółdzielczego Banku Ludowego w Złotowie oraz Radosław Teodorczyk z Banku Spółdzielczego w Dobrzycy.

**Kamila Lichtoń –
Bank Spółdzielczy w Stegnie**

„To już jest koniec można by powiedzieć ;)
Jak te 45 dni szybko „przejechało” :D

W kategorii ROWER wśród pań wygrała Kamila Lichtoń z Banku Spółdzielczego w Stegnie. Drugie miejsce wywalczyła Agnieszka Karbowiak ze Spółdzielczego Banku Ludowego w Złotowie, a trzecie tajemnicza Ewa Bbb z tego samego banku. Na czwartej pozycji ulokowała się magzak, również reprezentująca Spółdzielczy Bank Ludowy w Złotowie, na piątym Teresa Kuszyńska z Banku Spółdzielczego w Jarocinie.

Męską rywalizację w tej kategorii wygrał Krzysztof R. z Ludowego Banku Spółdzielczego w Strzałkowie. Drugie miejsce zajął Rafał Płaczek ze Spółdzielczego Banku Ludowego w Złotowie, a na najniższym stopniu podium stanął Michał Tomaszewski z Banku Spółdzielczego we Wschowie. W pierwszej piątce byli jeszcze Jarosław Kosicki – Lubuski Bank Spółdzielczy oraz Andrzej Dukszto - Bank Spółdzielczy w Sławnie

Ostatnią, ale wzbudzającą spore zainteresowanie, była konkurencja 2x200, gdzie sportowymi koszulkami nagradzane były osoby, które w ciągu 1,5 miesiąca pokonały co najmniej 200 km w każdej z dwóch konkurencji. Wynik był nadzwyczajny, tego wyczynu dokonały aż 263 osoby! Szczegółowe wyniki prezentujemy poniżej.

Konkurs się skończył, ale to nie koniec pracy nad Wyzwaniem. Już myślimy nad przyszłorocznym Wyzwaniem. Nie odkładajcie butów do biegania i roweru. My jeszcze wrócimy! ●

Organizatorzy Wyzwania Sportowego SGB – Rafał Łopka i Tomasz Synakiewicz:

Tomasz Synakiewicz

Rafał Łopka

Jesteśmy pod wrażeniem wyników najlepszych. Dla nas największym zwycięzcą był jednak każdy, kto choć trochę się poruszał, przebiegł, przeszedł lub przejechał kilka kilometrów i dołożył swoją cegiełkę do osiągnięcia celu charytatywnego, ale i wyniku swojej drużyny.

Serdecznie dziękujemy wszystkim za udział w Wyzwaniu Sportowym SGB! Za wspaniały odzew – przypomnijmy, 1810 osób. Za każdy pokonany kilometr, ale też za wszystkie wspaniałe maile nadsyłane w czasie trwania konkursu. Za wyjątkowe zdjęcia i relacje przysyłane podczas Wyzwania.

- Pracownikom banków spółdzielczych SGB dziękujemy za zaangażowanie i naprawdę spore zainteresowanie konkursem
- Zaproszonym instytucjom – za duży odzew i czynny udział w zabawie – często ze świetnymi wynikami
- Członkom zarządów wszystkich instytucji – za to, że dali się porwać sportowej rywalizacji i nakłaniali do niej swoich współpracowników
- Pracownikom SGB-Banku SA za to, że byli najliczniejszą drużyną w Wyzwaniu i walczyli o każdy kilometr w każdej z dyscyplin. :)

Dziękujemy także zarządowi SGB-Banku, na czele z ambasadorami Wyzwania, Błażejem Mika i Karolem Wolniakowskim za czynny udział i wsparcie idei sportowych. ☺

WYNIKI III EDYCJI WYZWANIA SPORTOWEGO SGB

Najlepsze drużyny w kategorii BIEG/CHÓD

Teams TOP 10

BANK | SUPER PREZES

#	team name	points
1	Bank Spółdzielczy w Dobrzycy	3 662
2	Bank Spółdzielczy w Wołczynie	3 102
3	Spółdzielczy Bank Ludowy w Złotowie	2 666
4	Lubuski Bank Spółdzielczy w Międzyrzeczu	2 312
5	Kancelaria Prawna P.P.W.	2 199
6	Bank Spółdzielczy w Strzelnie	1 998
7	Bank Spółdzielczy w Piotrkowie Kuj.	1 854
8	Bank Spółdzielczy w Połczynie Zdrój	1 787
9	Bank Spółdzielczy w Wierzbinku	1 605
10	Bank Spółdzielczy w Lipce	1 572

FULL LIST →

Najlepsze drużyny w kategorii ROWER

Teams TOP 10

BANK | SUPER PREZES

#	team name	points
1	Bank Spółdzielczy w Stegnie	2 962
2	Bank Spółdzielczy w Dobrzycy	2 547
3	Bank Spółdzielczy w Wołczynie	1 830
4	Spółdzielczy Bank Ludowy w Złotowie	1 721
5	Lubuski Bank Spółdzielczy w Międzyrzeczu	1 133
6	Bank Spółdzielczy w Krotoszynie	1 121
7	Bank Spółdzielczy w Strzelnie	1 085
8	Bank Spółdzielczy "Pałuki" w Żninie	930
9	Bank Spółdzielczy w Lipce	884
10	Bank Spółdzielczy w Wierzbinku	880

FULL LIST →

Super Prezes – kategoria BIEG/CHÓD

LP	IMIE NAZWISKO	PKT	KM	TRASY
1	Grzegorz Karbowiak	16 664	830,7	270
2	Mirek Stachowiak	14 418	800,1	136
3	Joanna Jagiełło	13 304	748,5	94
4	Aleksander Borzymowski	12 014	612,4	129
5	Teresa Kuszyńska	10 732	471,5	163
6	Agnieszka Skrzypczak	9 666	433,2	106
7	Jolanta Łukaszewicz	9 542	513,7	128
8	Sławek Flissikowski	9 226	385,8	139
9	Arkadiusz Furtak	8 642	337,9	90
10	Beata Tokarek	8 210	270,3	120
11	Małgorzata Medyńska	7 506	308	54
12	Magda Fojut Stępińska	7 454	293,8	55
13	Jacek Baldy	7 372	228,5	100
14	Dariusz Rokita	7 188	250,3	92
15	Grzegorz Borczyński	7 102	326,9	64
16	Krystyna Wielgosz	7 070	314,1	86
17	Krzysztof Włodarczyk	7 052	227,2	96
18	TOMASZ KLIMECKI	6 996	243,7	95
19	Rafał Płaczek	6 804	208,6	72
20	Karol W.	6 752	230,4	56
21	Joanna Garstka	6 704	225,2	59
22	Andrzej Dukszto	6 696	204	79
23	Mariusz Skórnicki	6 654	237,6	48
24	Agnieszka Kozakiewicz	6 522	210,8	59
25	Brygida Fotta	5 996	244,2	66
26	Magdalena Jabłońska	5 938	258,8	43
27	Mariusz Chrzanowski	5 362	134,3	51
28	Andrzej Piescik	5 178	193,9	71
29	Ewa Brewka	5 032	170,3	64
30	Katarzyna Lasota-Furmańska	4 942	202,1	43

Super Prezes – kategoria ROWER

LP	IMIE NAZWISKO	PKT	KM	TRASY
1	Rafał Płaczek	20 800	3 798,2	196
2	Andrzej Dukszto	14 678	2 558,3	114
3	Mariusz Chrzanowski	13 508	2 139,1	251
4	Teresa Kuszyńska	12 832	2 170,7	80
5	Krzysztof Włodarczyk	10 064	1 566,1	49
6	Krystyna Wielgosz	9 662	1 503,8	131
7	Magda Fojut Stępińska	7 710	1 166,1	43
8	Grzegorz Witkowski	7 360	1 026,7	75
9	Magdalena Operacz	6 664	941,5	54
10	Mariusz Skórnicki	6 540	687	45
11	Arkadiusz Furtak	6 220	801,8	55
12	Tomasz Maćkowiak	6 174	805,3	53
13	Grzegorz Karbowiak	5 466	413	63
14	Joanna Garstka	5 306	566,6	51
15	Bogusława Kasprowicz	5 184	487,7	77
16	Agnieszka Skrzypczak	5 078	572,6	43
17	Magdalena Jabłońska	5 008	539,6	41
18	Dariusz Rokita	4 794	242,9	61
19	Małgorzata Medyńska	4 462	345,1	73
20	Tomasz Dobrowolski	4 250	758,1	36
21	Karol W.	4 002	370	38
22	JERZY Liszniański	3 932	286,8	40
23	Agnieszka Kozakiewicz	3 914	246,2	50
24	Alicja Huczynska	3 536	361,9	32
25	Karolina Żurowska	3 386	314,6	47
26	TOMASZ KLIMECKI	3 144	202,4	39
27	Wojciech Nowacki	2 902	620,7	22
28	Katarzyna Lasota-Furmańska	2 898	200,8	34
29	Blazej Mika	2 554	605,9	13
30	Justyna Wilczyńska-Hławiczka	1 576	296,3	30

PAMIĘTACIE NASZĄ BANKOWĄ LABRADORKĘ VISĘ?

ZOSTAŁA PSEM PRZEWODNIKIEM!

ROZMOWA Z HANNĄ KNIOŁEK,
PIERWSZĄ OPIEKUNKĄ VISY

Właśnie pojechała do swojego człowieka, pana Edwarda, dla którego będzie oczami i najlepszym przyjacielem. Wszyscy, którzy mieli okazję poznać ich oboje mówią, że idealnie do siebie pasują. Pan Edward jest spokojny, nie lubi tłumów i hałasów, Visa tak samo.

Daleko znalazła swój nowy dom?

Daleko, zdecydowanie bliżej morza niż Poznań, ale mamy tam nasz bank spółdzielczy!

Jak to jest oddać psa, którego się wychowało, to się w ogóle da zrobić?

Jak widać po mnie i pozostałych wolontariuszach – da się. Jest to pytanie, które słyszę najczęściej w kontekście mojego wolontariatu, ale wcale mnie to nie dziwi. Nie będę udawać, że to łatwe doświadczenie i serce nie pęka. Żeby wychować psa na przyszłego przewodnika trzeba mu zapewnić szczęśliwe szczenięctwo, zbudować prawdziwą więź – wtedy pies ufa opiekunowi i łatwiej jest go uczyć nowych rzeczy czy przezwyciężać różne lęki. Zresztą do takiego wolontariatu zgłaszają się osoby, które psy kochają, więc nie sposób nie przywiązać się do tej słodkiej kulki, która pojawia się w domu, a potem rośnie, mądrzeje i towarzyszy na każdym kroku.
Najtrudniejsze dla mnie było chyba przekazanie jej trenerom, na profesjonalne szkolenie – ten moment, kiedy nagle pies zni-

ka z domu. Jednocześnie wiedziałam, że jeszcze spędzimy ze sobą trochę czasu podczas świąt i wyjazdów trenerów, co ułatwiło jednak sprawę. No i gdy Visa wracała na te swoje ferie, to widziałam jak się cieszy na nasz widok, ale widziałam też, że z radością wita później trenerów. To było potwierdzeniem tego, co mówiła nam fundacja, że labradory dobrze znoszą zmianę domów, byleby ludzie byli dobrzy i mieli smaczki. A tego dodatkowego czasu razem było i tak dużo więcej niż się spodziewałam.

Teraz, gdy poznałam pana Edwarda i jego historię, to bardzo mnie wzrusza, że Visa będzie towarzyszyć właśnie jemu. Tęsknię za nią, ale jednocześnie bardzo się cieszę, że zyskali siebie nawzajem. Teraz „nieoddanie" jej oznaczałoby zabranie jej panu Edwardowi – tego to się dopiero nie da zrobić!

Teraz, gdy poznałam pana Edwarda i jego historię, to bardzo mnie wzrusza, że Visa będzie towarzyszyć właśnie jemu. Tęsknię za nią, ale jednocześnie bardzo się cieszę, że zyskali siebie nawzajem.

Visa chodziła z tobą do biura (oczywiście przed pandemią), ale na czym właściwie polegała twoja praca z nią?

Między innymi właśnie na tym. Moim zadaniem było oswojenie jej z miastem, ludźmi, pokazywanie różnych miejsc i dostarczanie wielu bodźców, by w przyszłości nie robiły już na niej wrażenia. Przychodzenie do naszego banku było jednym z lepszych treningów – dużo osób, które się nią interesowały i opiekowały, bardzo różne powierzchnie, schody, windy, długie korytarze. No i dojazd samochodem, autobusem, tramwajem. A także po prostu grzeczne (!) towarzyszenie nam w biurze podczas pracy – pamiętajmy, że osoby niewidome też pracują i jeśli jest okazja przyzwyczaić do tego psa już na pierwszym etapie, to tylko lepiej. Poza tym miałyśmy co najmniej dwa razy w miesiącu treningi z profesjonalnymi instruktorami i codzienne ćwiczenia komend, posłuszeństwa itp. Na tym pierwszym etapie praca z przyszłym psem przewodnikiem nie różni się znacząco od treningów, na jakie opiekun każdego psa może się zapisać. Oczywiście jest parę wyjątkowych zasad, jak ta, że pies musi chodzić z lewej strony (niewidomy w prawej ręce ma laskę), nie wolno go przyzwyczajać do wchodzenia na kanapę czy spania w łóżku, musi nauczyć się jeździć ruchomymi schodami. Ze swoją pierwszą rodziną psy przechodzą też różne badania i obowiązkowo kastrację. Po mniej więcej roku, dobrych wynikach badań i odpowiednim poziomie wyszkolenia wstępnego, przeprowadzają się do trenerów, gdzie uczą się prowadzić człowieka, wskazując mu przeszkody na drodze, także te na wysokości, jak np. szlaban, czy niskie gałęzie – tego osoba niewidoma, chodząca tylko z laską nie jest w stanie ominąć, a pies zasygnalizuje.

Od razu rozwieję jeden z popularnych mitów – pies przewodnik nie rozróżnia świateł na przejściu. Pokazuje gdzie jest przejście, sygnalizuje też ponowne wejście na chodnik, ale o kolor światła, jeśli nie ma sygnalizacji dźwiękowej, to osoba niewidoma musi zapytać innych przechodniów. Pies też nie prowadzi niewidomego jak nawigacja, dlatego osoby, które chcą mieć psa przechodzą kwalifikacje i muszą posiadać określone umiejętności. Za to Visa, jak i pozostałe psy, wie gdzie jest prawo, a gdzie lewo, potrafi wskazać ławkę i pokazać gdzie są drzwi. Robi to wrażenie!

No dobra, a jak to się robi, że dostaje się zgodę na przychodzenie z psem do pracy?

Mogę o tym opowiedzieć ze swojej perspektywy. Idzie się do prezesa, opowiada o swoim pomyśle i dostaje się zgodę. Trwa to mniej więcej 15 minut. Oczywiście, miałam poparcie mojej szefowej i kolegów z pokoju, miałam też to dość dobrze przemyślane i byłam do rozmowy przygotowana. To był listopad 2019 roku, zarówno moje przyjście z tym pomysłem jak i możliwość wcielenia go w życie wymagała dużego zaufania – mojego do Zarządu i HR, ich do mnie, ale także do wszystkich pracowników. I chociaż ja od początku wiedziałam, że to jest dobry czas i miejsce (inaczej bym tego nie proponowała), to jednak nie spodziewałam się AŻ TAKIEGO przyjęcia. Visa uwielbiała przychodzić do banku, trafiała bezbłędnie do naszego pokoju. Miała nawet swoje rytuały, jak biegi za piłką przez całą długość korytarza w drodze na poranną kawę. Jej obecność sprawiała, że każdy się uśmiechał, nawet jak miał gorszy dzień. Niektórzy wręcz przychodzili na dogoterapię. Dzięki niej lepiej poznaliśmy wiele koleżanek i kolegów z banku, a nawet zrzeszenia. W różnych miejscach już dziękowałam, ale chciałabym jeszcze raz podkreślić – to, że Visa jest tak fantastycznym psem, że odmieniła życie pana Edwarda, to jest zasługa nas wszystkich. Gdybym nie miała możliwości zabierania jej do pracy, to bym po prostu nie mogła zostać wolontariuszem. A Visa na mnie czekała, była miesiąc dłużej w hodowli niż inne psy, bo brakowało tej jednej rodziny zastępczej. To wszystko naprawdę mogło się nie wydarzyć. Ale się wydarzyło i powinniśmy być z siebie dumni. Pan Edward także przesyła wszystkim pozdrowienia i podziękowania. ●

Rozmawiał: Rafał Łopka

NOWE MODELE BIZNESOWE BANKÓW W KONTEKŚCIE RYZYK KLIMATYCZNYCH

dr Tomasz Wałowski
pracownik, trener, wykładowca
Poznański Bank Spółdzielczy

Trend w kierunku zrównoważonych finansów, czyli uzgodnienia przepływów finansowych z celami Porozumienia Paryskiego, postępuje na całym świecie, a w Unii Europejskiej szczególnie szybko. Zrównoważone finanse dotyczą zarówno działań obejmujących ochronę klimatu, jak i szerzej rozumianego środowiska, a całą istotę zrównoważonego finansowania tworzą rozporządzenia dot. Taksonomii, SFDR oraz dyrektywy CSRD. To z nimi związany jest szereg aktów delegowanych, regulacji technicznych (RTS) oraz wytycznych. Dwa rozporządzenia i jedna dyrektywa stanowią silnik zrównoważonego finansowania i mają zmienić oblicze systemu finansowego w Europie. Ryzyka środowiskowe nie mogą być traktowane na żadnej płaszczyźnie rozważań i pod żadnym względem przez sektor finansowy, jako jednolity krótkookresowy fenomen. Zrównoważone finanse będą towarzyszyć sektorowi finansowemu od teraz pełniąc kluczową rolę w transformacji biznesu. To właśnie banki są podmiotami, które zgodnie z zamysłem Komisji Europejskiej będą odgrywały istotną rolę w przekierowaniu finansowania z sektorów wysokoemisyjnych w stronę sektorów niskoemisyjnych i transformację energetyczną. Banki będą szacowały i oceniały ryzyka właściwe dla siebie. Dokona się to, lub dokonuje się już dziś poprzez zmiany w polityce inwestycyjnej i kredytowej, czego spoiwem są nowe modele biznesowe banków.

Nowy model biznesowy banku

to z punktu widzenia strategii banków oczekiwanie rynku na realizację zarządzania ryzykiem ESG. Kluczowe obszary nowych modeli biznesowych banków skupiają się na analizie portfela pod kątem ryzyka klimatycznego, redukcji ryzyka klimatycznego przez aktywne zarządzanie portfelem, ocenie ryzyka ESG w procesie kredytowym oraz korekty wycen zabezpieczeń. Obszary te dotyczącą wszystkich banków, a zwłaszcza tych, których finansowane sektory narażone są na ryzyka związane ze zmianą klimatu lub dotyczą inwestycji w działy gospodarki o wysokich stopniach emisji dwutlenku węgla. Zmiany te mogą polegać na stopniowym ograniczaniu ekspozycji w branże wysokiego ryzyka, krótsze okresy zapadalności kredytów, zmniejszenie dostępności do stałych form finansowania oraz zmniejszanie aktywów wrażliwych na klimat.

Standardowe kategorie ryzyka, które powinny podlegać transformacji w modelach biznesowych zarządzania ryzykiem banku to:

1. Ryzyko klimatyczne, które powinno zostać włączone do istniejącej taksonomii ryzyka, a nie do nowej, oddzielnej kategorii ryzyka klimatycznego – tu istotne będzie dopasowanie własne apetytu banku na ryzyko, pod kątem finansowanych branż/sektorów.
2. Utworzenie rejestru monitorowania ryzyka klimatycznego pod kątem wystąpienia dodatkowych potencjalnych skorelowanych z nim ryzyk i ich monitorowania. Istotnym będzie tu rozbudowanie obecnych metodyk oceny ryzyka oraz tworzenie nowych zbiorów danych.
3. Analiza luki ramowej, czyli ocena dojrzałości zarządzania ryzykiem klimatycznym przez banki na podstawie prowadzonego rejestru.
4. Pomiar ryzyka klimatycznego na podstawie budowanych narzędzi wspierających aktywne zarządzanie ryzykiem oraz analizę scenariuszy, stres-testy.

Ryzyko klimatyczne, zarówno związane z nasilającymi się kataklizmami pogodowymi jak i zaostrzeniem polityki klimatycznej, stanowi poważne zagrożenie dla stabilności sektora finansowego, szczególnie przy braku jego szacowania. Od tego też ryzyka coraz bardziej współzależne stają się inne ryzyka bankowe w tym ryzyko kredytowe, które nawzajem zaczyna się uzależniać.

Jednym z problemów, coraz bardziej widocznych zwłaszcza na polskim rynku, jest brak rozróżnienia pomiędzy czynnikami ESG, to jest środowiskowymi (E), społecznymi (S) i w obszarze zrównoważonego zarządzania (G). Kategorie te często traktowane są zbiorczo, co umożliwia podmiotom uzyskującym wysokie oceny w zakresie jakości zarządzania, osiąganie wysokich ratingów pomimo mało ambitnych polityk w obszarze ochrony klimatu. Pod koniec maja 2020 roku EBA sfinalizowała wytyczne dotyczące udzielania kredytów i ich monitorowania, które implementują agendę ESG w procesie kredytowym.

Ryzyko kredytowe	**Spadek wartości zabezpieczeń** (nieruchomości) wynikający z wzrostu częstotliwości skali występowania powodzi.	Nowe regulacje, technologie oraz zmiana nastawienia konsumentów prowadzą do konieczności transformacji poszczególnych sektorów, w wyniku czego **wzrasta prawdopodobieństwo defaultu**, np. aktywa wysokoemisyjne.
	Wzrost parametrów PD i LGD dla ekspozycji działających w sektorach i lokalizacjach szczególnie narażonych na wpływ ryzyka fizycznego	Wymogi w zakresie standardów efektywności energetycznej wymagają wysokich nakładów kapitałowych, prowadząc do **obniżenia rentowności działalności**.

Wytyczne wskazują m.in., że instytucje finansowe powinny dokonywać oceny ekspozycji kredytobiorcy na czynniki ESG, w szczególności związane z ryzykiem klimatu i zagrożeniami środowiskowymi.

Dla sektora finansowego najważniejsze w ramach raportowania niefinansowego ESG są dane, wiarygodne, miarodajne i porównywalne oraz w ogóle ich skuteczne pozyskanie od klienta. I takie dane banki powinny agregować i raportować zgodnie z obowiązującym od 10 marca unijnym rozporządzeniem 2019/2088 (SFDR) dotyczącym w skrócie raportowania ESG.

W odniesieniu do ryzyka klimatycznego, jego uwzględnienie, wraz z rosnącym natężeniem skutków zmian klimatycznych, staje się niezbędne dla efektywnego sprawowania nadzoru nad rynkiem finansowym i zapewnienia jego bezpieczeństwa i stabilności. Komisja Nadzoru Finansowego zobowiązana jest do podejmowania działań mających na celu rozwój rynku finansowego, jego konkurencyjności i innowacyjności, co wpisuje się z kolei w cel promowania zrównoważonych finansów.

Uwzględnienie ryzyka klimatu

w kluczowych obszarach działalności instytucji finansowych, takich jak strategia biznesowa i oferta produktowa, zarządzanie ryzykiem i ujawnienia, stawiają w praktyce znak równości pomiędzy ryzykiem klimatycznym, a „tradycyjnymi" rodzajami

ryzyka. Bardzo ważnym jest uwzględnianie ryzyka klimatycznego i środowiskowego w procesach kredytowych, głównie dla finansowanych branż i sektorów.

Banki powinny rozwijać ofertę produktową w obszarze finansowania inwestycji zrównoważonych, takich jak choćby uruchomione niedawno przez polskie instytucje kredyty na inwestycje w instalacje fotowoltaiczne. Warte rozważenia są tzw. zielone kredyty (ang. *green loans*) umożliwiające korzystne finansowanie zgodnych z najwyższymi standardami środowiskowymi przedsięwzięć, takich jak budowa samowystarczalnego energetycznie domu czy termoizolacja już istniejącego budynku. Zwłaszcza duże możliwości finansowania budownictwa mieszkaniowego daje w zakresie OZE wprowadzona od stycznia 2021 norma WT21 dotycząca zeroenegetyczności budynku. I takie przykłady są coraz bardziej widoczne w ofertach produktowych banków nie tylko komercyjnych, ale i spółdzielczych, których oferta staje się coraz bardziej zielona.

Dużo większym wyzwaniem dla banków będzie tutaj przygotowanie stanowisk i wyszkolenie liderów w kierunku nastawienia na zrozumienie wymogów zrównoważonego rozwoju.

Wdrażanie nowej strategii biznesowej

w kontekście wymogów ESG wymaga odpowiednich kompetencji, których pozyskanie może być dużym wyzwaniem zwłaszcza dla sektora spółdzielczego. Wiąże się to z tworzeniem stanowisk i jednostek dedykowanych zarządzaniu ryzykiem klimatycznym oraz stanowisk compliance i audytu wewnętrznego. Spowolnienie działań i zapewnienie wiedzy w tym zakresie, zwłaszcza ze strony organów banków odpowiedzialnych za kreacje modelu biznesowego może doprowadzić do spowolnienia realizacji Agendy ESG i wzrostu ryzyka regulacyjnego. Stąd dziś warto zainwestować w pełne zaangażowanie całej organizacji od organów zarządzających do doradców klienta, by kluczowym sukcesem stało się efektywne raportowanie wewnętrzne jak i zrozumienie całego mechanizm ESG w ogóle. Aby taki stan uzyskać, należy osiągnąć przewagę konkurencyjną w zakresie akceptacji i wdrażania regulacji, a nie oczekiwanie bez należytego przygotowania na moment zbliżający nas do obowiązkowego raportowania z przeświadczeniem, że jakoś to będzie.

Od 2022 r. wymogiem prawnym będzie raportowanie informacji SFRD i taksonomii. Rozporządzenie SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) ma na celu osiągnięcie większej przejrzystości w odniesieniu do sposobu analizowania ryzyk dla zrównoważonego rozwoju, które występują w ramach działalności prowadzonej przez uczestników rynku finansowego i doradców finansowych. Rozporządzenie nakłada na instytucje finansowe, w tym banki, nowe obowiązki w zakresie przejrzystości i ujawniania podejścia do zarządzania ryzykami dla zrównoważonego rozwoju w ramach prowadzonej działalności inwestycyjnej i podejmowanych przez dany podmiot decyzji inwestycyjnych. Nie dotyczy to portfela kredytowego.

W Polsce ustawodawca może podjąć decyzje o wyłączeniu spod obowiązku raportowania NBP, BGK i SKOK, (tzn. podmioty wymienione w art. 2 ust 5 dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36 / UE). Nie ma tutaj banków spółdzielczych, je obowiązują identyczne wymogi jak instytucje finansowe. Raportowanie zgodnie z Dyrektywą CSRD dopiero w roku 2023. Dyrektywa ta dotyczy ujawniania kluczowych danych ESG. ●

SPECJALNIE DLA WAS

FUNDACJA KRONENBERGA
RZADKO INWESTUJEMY SWOJE OSZCZĘDNOŚCI

JANUSZ ORŁOWSKI

W minionym roku, czyli w okresie trwania pandemii, coraz mniej Polaków planowało swoje krótkoterminowe wydatki, zwiększył się natomiast odsetek osób, które w ogóle nie planują wydatków – wynika z badania przeprowadzonego na zlecenie Fundacji Kronenberga, która od wielu lat bada postawy i zachowania finansowe naszych rodaków.

Badanie pokazało, że kobiety częściej niż panowie kontrolują drobne codzienne wydatki. Taką kontrolę deklaruje 70% kobiet i 61% mężczyzn. Jednak bardzo niewiele osób kontroluje w systematyczny sposób swój budżet korzystając ze specjalnych programów i aplikacji internetowych, albo zapisując wydatki w wersji papierowej.

2/3 (66%) Polaków deklaruje, że warto oszczędzać. Przekonanie to rośnie wraz z upływem lat. Wśród najmłodszych osób deklarację taką składa ponad połowa badanych, a wśród seniorów odsetek ten przekracza 72%. Do gromadzenia oszczędności bardziej skłonne są kobiety niż panowie (odpowiednio 41% i 34%).

Z badania wynika, że odsetek naszych rodaków, którzy odkładają część pieniędzy na przyszłe wydatki od lat pozostaje na zbliżonym poziomie. W 2019 roku odsetek ten wynosił 67%, a obecnie nie przekracza 64%. Pandemia nie wpłynęła w tym przypadku na jakieś widoczne zmiany tego trendu.

Natomiast ¾ osób (74%) deklarujących oszczędzanie faktycznie to robi, przy czym co piąty robi to w sposób systematyczny. W grupie osób mniej przekonanych do gromadzenia oszczędności, robi to około połowy (47%), z czego tylko 8% w sposób regularny. Zdecydowanie najrzadziej oszczędzają najmłodsi Polacy. W grupie wiekowej 15–24 lata stanowią oni tylko 45% badanych.

Najczęstszą odpowiedzią na pytanie, dlaczego nie oszczędzamy jest stwierdzenie, że zbyt mało zarabiam (54% badanych). Kilkanaście procent respondentów tłumaczy to zbyt dużymi kosztami utrzymania, brakiem własnych dochodów albo niedostatecznym nawykiem do oszczędzania. Kilka procent badanych woli żyć chwilą i wydawać pieniądze na bieżąco, jeszcze inni tłumaczą brak oszczędności koniecznością spłacania zobowiązań finansowych (najczęściej zaciągniętych kredytów) ale są też tacy, którzy deklarują, że nie mają zaufania do instytucji, którym mieliby powierzyć swoje zasoby finansowe (3%).

Ponad połowa respondentów (55%) odkłada część dochodów, żeby zabezpieczyć swoją przyszłość albo dysponować środkami finansowymi na tak zwaną czarną godzinę, czyli na nieprzewidziane wydatki. Warto tutaj zaznaczyć, że na początku obecnego roku odsetek takich odpowiedzi zdecydowanie wzrósł w porównaniu do badania z 2019 roku (39%). Kolejną grupę oszczędzających (ok. 25%) stanowią osoby planujące remont domu albo mieszkania oraz gromadzące niezbędne środki finansowe na ich wyposażenie w meble, czy sprzęt gospodarstwa domowego. Kilkanaście procent Polaków odkłada na zakup samochodów albo planowane rozrywki, kupno prezentów lub szkolnej wyprawki dla dzieci. Zaledwie 6% naszych rodaków gromadzi oszczędności na zakup nieruchomości (domu, mieszkania lub działki). Oznacza to, że większość zakupów tego rodzaju realizujemy zaciągając wieloletnie kredyty lub pożyczki.

Oszczędności prawie połowy Polaków

nie przekraczają wysokości ich trzymiesięcznych dochodów. Zaledwie kilka procent z nas zgromadziło zasoby finansowe przekraczające roczne lub półroczne dochody. Oszczędzanie z myślą o emeryturze nie jest zbyt popularne wśród naszych rodaków. Od pięciu lat odsetek odkładających pieniądze z myślą o przyszłej emeryturze utrzymuje się na poziomie 10%. Skłonność do oszczędzania na starość rośnie wraz z wiekiem. Wśród młodych osób w wieku od 25 do 39 lat odsetek ten wynosi zaledwie 5%, natomiast wśród osób w wieku 60 lat i więcej, już 20%.

> W przypadku dzieci pełnoletnich wielu rodziców uważa, że mają zbyt małe dochody, żeby jeszcze oszczędzać na dorosłe dziecko albo uważają, że nie muszą tego robić, ponieważ i tak odziedziczą one ich majątek.

Tegoroczne badanie dotyczyło także oszczędności na dzieci. Ponad ¼ Polaków (27%) posiadających dzieci deklaruje, że oszczędza pieniądze na wydatki związane ze swoim potomstwem. Wśród rodziców niepełnoletnich dzieci odsetek ten wynosi 38%. Rodzice małych dzieci odkładają najczęściej z dodatku 500 plus i dochodów, a starszych z emerytury albo renty. Oszczędzający na dzieci odkładają pieniądze przede wszystkim na kontach oszczędnościowych lub osobistych, natomiast rzadko je inwestują.

Oszczędzanie na dzieci wiąże się głównie z takimi wydatkami, jak na szkołę lub studia wyższe albo kursy przygotowawcze, wyjazdy wakacyjne, naukę języków obcych, prezenty i upominki, wydatki na hobby albo inne zainteresowania, leczenie, a w przypadku starszych dzieci zakup samochodu lub pokrycie kosztów wesela, a w bardzo rzadkich przypadkach rozwój własnego biznesu.

Osoby, które nie oszczędzają na dorosłe dzieci tłumaczą to najczęściej (50%) tym, że są to już osoby samodzielne finansowo i nie potrzebują wsparcia, a w razie nieprzewidzianych wydatków rodzice mogą się z nimi podzielić swoimi zasobami finansowymi. W przypadku dzieci pełnoletnich wielu rodziców uważa, że mają zbyt małe dochody, żeby jeszcze oszczędzać na dorosłe dziecko albo uważają, że nie muszą tego robić, ponieważ i tak odziedziczą one ich majątek. ●

GAZEM W BANKOMATY

mł. insp. Andrzej Borowiak
Rzecznik prasowy
Komendanta Wojewódzkiego Policji w Poznaniu

Wysadzanie bankomatów stało się specjalnością kilku grup przestępczych w Polsce. Pieniądze w metalowych maszynach i ich sejfach działają, jak magnes. Niektórzy w trzy tygodnie wysadzili sześć bankomatów i zrabowali 1,5 mln zł.

Nocną ciszę nagle rozrywa odgłos eksplozji. W okolicznych domach zapalają się światła w oknach, a niektórzy ludzie wychodzą z domów. W oddali słychać sygnały Straży Pożarnej, Policji i innych służb. Tuż przed budynkiem pobliskiego banku widać rozbite szkło, gruz i metalowe fragmenty jakiegoś urządzenia. Można się domyślać, że…

To nie jest opis jakiegoś sensacyjnego filmu. Do takich zdarzeń dochodzi na terenie całego naszego kraju. W samej Wielkopolsce skala jest oczywiście proporcjonalnie mniejsza.

2018 r. – 16 zdarzeń, w tym 3 skutecznie
2019 r. – 21 zdarzeń, w tym 3 skuteczne
2020 r. – 28 zdarzeń, w tym 8 skutecznych

Z przedstawionych danych wynika, że większość skoków na bankomaty kończy się niepowodzeniem. Urządzenia te są wysadzane w powietrze, wyrywane ze ścian bądź fundamentów łańcuchami albo rozbijane łomami i innymi ciężkimi narzędziami. Świadomość, że duża ilość gotówki jest niemal na wyciągnięcie ręki działa na wyobraźnię niektórych. Nie odstrasza ich fakt, że obiekty z zamontowanymi bankomatami oraz wolnostojące urządzenia są doskonale monitorowane. Urządzenia są stale obserwowanie przez kilka kamer rejestrujących obraz w wysokiej rozdzielczości i bardzo dobrej jakości.

Dość często, mimo wielu poważnych zniszczeń, nie udaje się zrabować gotówki. Wynika to z tego, że same urządzenia są szczelniejsze, wykonane z lepszych materiałów, a kasety z gotówką są niemal pancerne.

Początkowo przestępcy próbowali dobrać się do zawartości bankomatów metodami mocno inwazyjnymi. Wystarczył duży samochód terenowy z mocnym silnikiem i łańcuch. Były przez nich stosowane metody z użyciem materiałów wybuchowych i podobnie działających mieszanin materiałów pirotechnicznych. W ostatnich latach sprawcy opracowali skuteczne sposoby doprowadzenia do eksplozji mieszaniny gazów wtłaczanych do wnętrza bankomatu.

Dość często, mimo wielu poważnych zniszczeń, nie udaje się zrabować gotówki. Wynika to z tego, że same urządzenia są szczelniejsze, wykonane z lepszych materiałów, a kasety z gotówką są niemal pancerne. Ciekawe zabezpieczenia zostały wprowadzone chociażby w Niemczech. W nowych urządzeniach instalowanych w bankach bądź w innych dostępnych miejscach są umieszczane specjalne moduły bezpieczeństwa. W chwili wybuchu albo nieautoryzowanej próby otwarcia bankomatu, na banknoty rozlewa się specjalny barwnik niszczący w bezpowrotny sposób pieniądze.

Oczywiście te mechaniczne, elektroniczne i inne wymyślne sposoby zabezpieczeń nie powodują, że włamywacze przestaną próbować. Dla nich perspektywa, że w końcu „rozbiją bank” jest silniejsza niż racjonalne myślenie.

Tak było między innymi z rozbitą przez policjantów z Poznania grupą przestępczą zajmującą się tym procederem. Mężczyźni wywodzący się z Województwa Lubuskiego poznali się w więzieniach, gdzie w różnych okresach odbywali kary za inne przestępstwa, których się dopuścili. Po wyjściu na wolność podjęli decyzję, że będą rabować pieniądze z bankomatów. W tym celu zaopatrzyli się w odpowiedni sprzęt i szybki samochód, którym jeździli wyłącznie na napady. Większość czasu porsche cayene było ukryte w wynajętym garażu. Zabezpieczyli oni również kryjówkę na zrabowane pieniądze. Sami też wiele czasu spędzali osobno, nie afiszując się majątkiem.

Wpadli, bo poznańscy policjanci zaczęli drobiazgowo analizować każdy z napadów. Śledczy skojarzyli na przykład, że w rejonach eksplozji był widywany samochód porsche, z podrabianymi tablicami rejestracyjnymi. Gdy zespół policyjnych ekspertów miał wystarczającą ilość materiałów dowodowych zaplanowano akcję zatrzymania.

Podczas realizacji sprawy zatrzymano czterech podejrzanych. Wszyscy są recydywistami. Zarzucono im włamania do sześciu bankomatów na terenie województwa wielkopolskiego, pomorskiego, lubuskiego, śląskiego i dolnośląskiego. Łącznie udało im się zrabować 1,5 mln zł. Podczas akcji zabezpieczono ponad 100 tys. euro w gotówce. Resztę zdążyli wydać. Ze względu na ich przeszłość grozi im kara do 15 lat więzienia.

Włamania do bankomatów poprzez ich wysadzanie mieszankami gazów zastąpiły klasyczne napady na banki. Pomimo coraz to lepszych zabezpieczeń, z roku na rok liczba takich wydarzeń rośnie. Udana akcja zatrzymania jednej z bardziej aktywnych grup przestępczych z całą pewnością przerwie ten łańcuch zdarzeń. Policyjni eksperci z Komendy Wojewódzkiej Policji w Poznaniu cały czas działają w ramach specjalnego zespołu śledczego i można mieć nadzieję, że wkrótce dowiemy się o kolejnych udanych policyjnych akcjach. ●

CO ROBIĆ, GDY RUCH W PLACÓWKACH SPADA?

TELEFON JAKO DOSKONAŁE NARZĘDZIE DO ZWIĘKSZENIA SPRZEDAŻY

Telefon od wielu lat funkcjonuje jako główne narzędzie kontaktu z klientem banku, poza samym spotkaniem. Obecnie, w czasie pandemii, gdy część osób obawia się bezpośredniego kontaktu, jego rola jeszcze wzrasta.

Kontaktujemy się telefonicznie z klientem w różnych sytuacjach. Po pierwsze klient dzwoni do banku z formalnymi wnioskami, jak zmiana dowodu osobistego, upływ terminu ważności karty do konta, dostarczenie dokumentów kredytowych, terminy płatności i inne.

Drugi rodzaj to pytania klientów związane z korzystaniem z poszczególnych produktów bankowych, obsługą tych produktów, reklamacjami lub poszerzeniem zakresu usług bankowych.

Mamy także trzeci rodzaj kontaktu telefonicznego – rozmowy wychodzące zainicjowane przez bank w celu zaproszenia klienta na spotkanie lub przeprowadzenia w ten sposób rozmowy o jego oczekiwaniach i nowych rozwiązaniach bankowych, przygotowywanych specjalnie dla tego klienta.

– *Właśnie na tej trzeciej aktywności warto skoncentrować się dzisiaj. W obecnej sytuacji, kiedy duża część klientów pozostaje w domach, ogranicza bezpośredni kontakt z instytucjami, bardzo istotne jest utrzymanie dotychczasowych relacji, chociażby przez telefon* – mówi **Tomasz Kromolicki**, Dyrektor Sieci Bancassurance Concordia Polska Grupa Generali.

W ubezpieczeniach, telefon jest narzędziem które można używać przez cały rok. Dlaczego? Klient świadomy potrzeby ubezpieczeniowe ma przez cały rok, a nieświadomy potrzebuje, by mu tę potrzebę uświadomić.

Kiedy warto zadzwonić do klienta?

W ubezpieczeniach, pierwszą podstawową wiedzą którą powinien mieć doradca, są daty zapadalności aktualnych polis klienta – wówczas rozmowa o wznowieniu jest dla klienta naturalna i oczekiwana.

Telefon można też wykorzystać do sprawdzenia, czy klient nie potrzebuje np. ubezpieczenia na życie, które nie jest związane z kredytem.

– *Dużym zainteresowaniem klientów banków spółdzielczych cieszą się również oferty uzupełniające się pomiędzy produktami bankowymi i ubezpieczeniowymi. Przykładowo, jeśli klientowi kończy się kredyt, to naturalne jest, że doradca z banku dzwoni z pytaniem, czy klient nie potrzebuje nowego kredytu. Podczas tej samej rozmowy można zaproponować klientowi również równolegle ubezpieczenie na życie, które nie jest związane z kredytem. Zwiększa się dzięki temu skuteczność procesu ofertowania. Klient, który nie jest zainteresowany kredytem może być zainteresowany ubezpieczeniem i na odwrót. Dzięki temu klient podczas jednej rozmowy może zrealizować swoje dwie potrzeby finansowe. Zwiększenie skuteczności takich działań potwierdziliśmy w praktyce, mierząc rezultaty jakie osiągają banki spółdzielcze, które stosują takie rozwiązanie* – wyjaśnia Tomasz Kromolicki.

Nie bez znaczenia jest również fakt, że aktualnie praktycznie wszystkie ubezpieczenia mogą być zawarte na odległość, podczas telefonicznej rozmowy z Klientem. Pandemia spowodowała, że wiele się w tej kwestii w ubezpieczeniach zmieniło. Telefon może więc być nie tylko narzędziem inicjującym kontakt, ale też narzędziem, które jest wykorzystywane do zawarcia umowy ubezpieczenia.

– *Wszyscy opiekunowie Banków Spółdzielczych w Concordii Polska Grupa Generali zostali przeszkoleni w zakresie przeprowadzania warsztatu z rozmów telefonicznych i chętnie podzielą się swoimi umiejętnościami z pracownikami Banków Spółdzielczych. Są to nowe kompetencje tego zespołu, które są odpowiedzią na aktualne potrzeby banków* – potwierdza Tomasz Strzelewicz, trener Concordii Polska Grupa Generali, który specjalizuje się w prowadzeniu warsztatów z zakresu tematyki handlowej oraz kontaktu z klientem.

W jaki sposób prowadzimy warsztaty?

– *Przede wszystkim sam będąc klientem banku chciałbym, aby mój doradca, raz na jakiś czas odezwał się do mnie, zadzwonił. Dlaczego? Bo to mój doradca bankowy i od niego zawsze odbiorę telefon. Jestem pewien, że mamy wielu klientów, którzy także chętnie porozmawiają ze swoim doradcą. Własne podejście i nastawienie do telefonowania jest bardzo ważne i zależy nam na zmianie pewnych stereotypów, które mogą ograniczać pracę z klientem* – podkreśla Tomasz Strzelewicz.

Wspomniany już przykład związany z zakończeniem kredytu i rozmową o dalszych możliwościach finansowych oraz kontynuacji ubezpieczenia życia i zdrowia – to bardzo ważny moment.

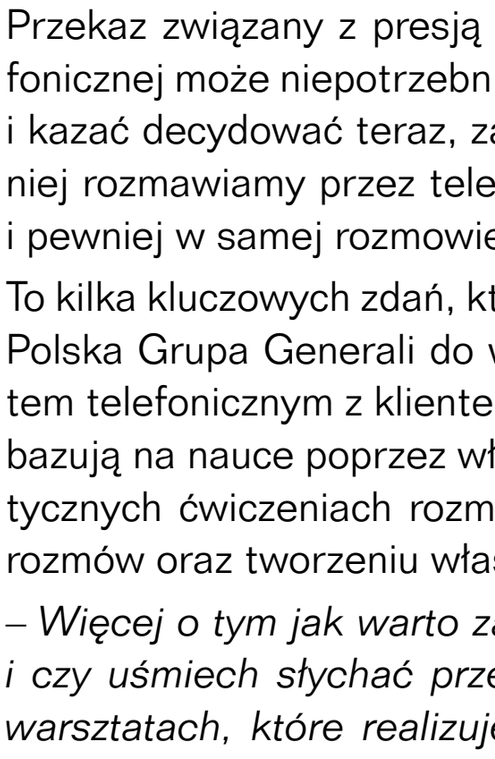
– *Z wieloma znajomymi, ale też klientami rozmawiamy teraz częściej o zdrowiu i życiu. Świadomość jak ważne jest zdrowie, dopiero teraz dociera do niektórych z nas. Jeśli jest zdrowie, to cała reszta, czyli np. własny dom, auto, wyjazd na wakacje, jest przecież możliwa do osiągnięcia. Tylko wtedy możemy cieszyć się wszystkimi innymi rzeczami: korzystać z naszego majątku, rozwoju zawodowego i życia rodzinnego. Jeśli przydarzyłoby się poważne zachorowanie, to dzięki ubezpieczeniu możemy mieć pieniądze na właściwe leczenie i zadbać w ten sposób o ochronę finansową własnego zdrowia i życia, a także rodziny* – wyjaśnia Tomasz Strzelewicz.

– *Zdrowie może być ciekawym tematem do rozmowy, oczywiście za zgodą samego rozmówcy. Zależy nam, aby nasza komunikacja podczas kontaktu telefonicznego koncentrowała się na zachęceniu klienta do samej rozmowy, wysłuchania jego oczekiwań i dopiero wówczas zadecydowania o dalszych działaniach, np. rozpoczęcia procesu zdalnego zawarcia ubezpieczenia. Nie możemy się koncentrować na szybkiej prezentacji oferty, której i tak nie sfinalizujemy natychmiast* – zaznacza Tomasz Strzelewicz.

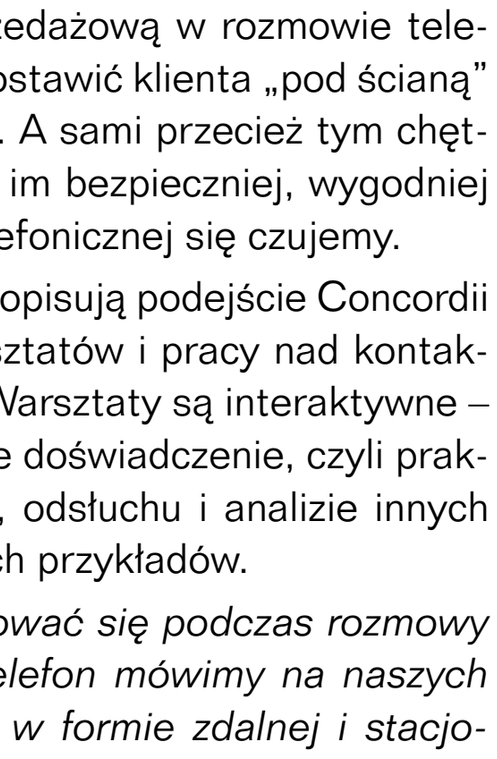
Przekaz związany z presją sprzedażową w rozmowie telefonicznej może niepotrzebnie postawić klienta „pod ścianą” i kazać decydować teraz, zaraz. A sami przecież tym chętniej rozmawiamy przez telefon, im bezpieczniej, wygodniej i pewniej w samej rozmowie telefonicznej się czujemy.

To kilka kluczowych zdań, które opisują podejście Concordii Polska Grupa Generali do warsztatów i pracy nad kontaktem telefonicznym z klientem. Warsztaty są interaktywne – bazują na nauce poprzez własne doświadczenie, czyli praktycznych ćwiczeniach rozmowy, odsłuchu i analizie innych rozmów oraz tworzeniu własnych przykładów.

– *Więcej o tym jak warto zachować się podczas rozmowy i czy uśmiech słychać przez telefon mówimy na naszych warsztatach, które realizujemy w formie zdalnej i stacjonarnej. Zachęcamy do kontaktu z naszymi regionalnymi przedstawicielami i skorzystania z możliwości organizacji takich szkoleń dla Państwa* – podsumowują Tomasz Kromolicki i Tomasz Strzelewicz.



Tomasz Strzelewicz



Tomasz Kromolicki

IMPLEMENTACJA AML V W PRAWIE POLSKIM

Z PERSPEKTYWY SYSTEMU AML W BANKU SPÓŁDZIELCZYM

WOJCIECH KAPICA,
WOJCIECH STAWNICKI
SMM LEGAL MACIAK MATACZYŃSKI ADWOKACI SP.K. Z SIEDZIBĄ W WARSZAWIE

Wprowadzenie

W dniu 30 kwietnia 2021 r. w Dzienniku ustaw opublikowana została ustawa z dnia 30 marca 2021 r. o zmianie ustawy o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy oraz finansowaniu terroryzmu oraz niektórych innych ustaw („Ustawa zmieniająca AML"). Ustawa ta znacznie modyfikuje regulacje prawne związane z przeciwdziałaniem praniu pieniędzy oraz finansowaniem terroryzmu („AML"). Regulacje w tym zakresie znajdują się, w zakresie prawa polskiego, w ustawie z dnia 1 marca 2018 r. o przeciwdziałaniu praniu pieniędzy i finansowaniu terroryzmu („Ustawa AML").

Zmiany w ramach Ustawy AML wynikają z konieczności implementacji do prawa polskiego Dyrektywy AML V[1]. Wskazać należy, że Polska wypełniła niniejszy obowiązek z ponadrocznym opóźnieniem, co spotkało się nawet z reakcją Komisji Europejskiej. Dyrektywa AML V uchwalona została, aby sprostać nowym wyzwaniom w ramach AML – w tym w szczególności by przeciwdziałać wykorzystaniu walut wirtualnych (tzw. „kryptowalut") do tego typu procederów. Co istotne – Dyrektywa AML V wprowadza wykaz stanowisk, które zaklasyfikować należy, jako eksponowane stanowiska polityczne (w tym zakresie kompetencję dookreślenia przenosząc na państwa członkowskie[2]), jak również modyfikuje regulacje dotyczące państw trzecich wysokiego ryzyka w zakresie upoważnienia Komisji Europejskiej do zdefiniowania listy takich państw.

Zmiany w ramach Ustawy AML wynikają z konieczności implementacji do prawa polskiego Dyrektywy AML V. Wskazać należy, że Polska wypełniła niniejszy obowiązek z ponadrocznym opóźnieniem, co spotkało się nawet z reakcją Komisji Europejskiej.

Wskazać na wstępie do dalszych rozważań należy, że podmioty, zidentyfikowane w ramach zamkniętego katalogu znajdującego się w Ustawie AML, jako instytucje obowiązane, zobligowane są do wypełniania obowiązków nałożonych na mocy Ustawy AML. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy opracowanie wewnętrznych procedur w zakresie AML (w tym procedury grupowej oraz instytucjonalnej oceny ryzyka), wyznaczenie na poziomie zarządczym i kierowniczym osoby odpowiedzialnej za realizację obowiązków w ramach AML oraz – przede wszystkim – weryfikowanie i monitorowanie kontrahentów, z którymi podmioty te wchodzą w stosunki gospodarcze, w tym stosowanie względem tychże podmiotów środków bezpieczeństwa finansowego, ze zgłoszeniami do Generalnej Inspekcji Informacji Finansowej („GIIF") włącznie.

W dalszej części niniejszego artykułu omówione zostaną najważniejsze zmiany wynikające z Ustawy zmieniającej AML z perspektywy funkcjonującego wewnątrz instytucji obowiązanej systemu AML.

Najważniejsze zmiany

Środki bezpieczeństwa finansowego. W zakresie środków bezpieczeństwa finansowego wskazać należy na istotną zmianę dotyczącą samego katalogu sytuacji, w których instytucja obowiązana zobligowana jest do ich stosowania. Dotychczas zakresem obowiązku objęte były sytuacje, w których doszło do zmiany uprzednio ustalonego charakteru bądź okoliczności stosunków gospodarczych. Katalog został rozbudowany poprzez nałożenie tożsamych obowiązków w sytuacjach, w których m. in. ustalone dane dotyczące klienta bądź jego beneficjenta rzeczywistego uległy zmianie lub instytucja obowiązana była w ciągu roku kalendarzowego (zobligowana na podstawie przepisów prawa) do kontaktu z klientem celem weryfikacji informacji w zakresie beneficjenta rzeczywistego.

Instytucja obowiązana intensyfikuje środki bezpieczeństwa finansowego w przypadku zidentyfikowania podwyższonego ryzyka AML. W tym zakresie Ustawa zmieniająca AML rozbudowuje katalog okoliczności, których wystąpienie implikować powinno podwyższenie ryzyka kontrahentowi przez instytucję obowiązaną i tym samym aktualizować obowiązki instytucji obowiązanej. Katalog tychże okoliczności został rozbudowany o nawiązanie relacji z rezydentem państwa trzeciego podwyż-

[1] tj. dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady UE nr 2018/843 z dnia 30 maja 2018 r. zmieniającej dyrektywę 2015/849 w sprawie zapobiegania wykorzystywaniu systemu finansowego do prania pieniędzy lub finansowania terroryzmu oraz zmieniającej dyrektywy 2009/138/WE oaz 2013/36/WE, dostęp: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32018L0843

[2] W Polsce lista stanowisk uznanych za eksponowane stanowiska polityczne opublikowana zostanie na mocy rozporządzenia ministra do spraw finansów publicznych. Niniejszy wykaz pociągać będzie za sobą dalszą aktualizację nie tylko w zakresie procedur, ale także względem klientów celem zidentyfikowania osób posiadających tenże status.

szonego ryzyka[3] czy też powiązanie relacji lub transakcji z m. in. ropą naftową, tytoniem czy przedmiotami o znaczeniu historycznym.

Beneficjent rzeczywisty. Z perspektywy instytucji obowiązanej szczególnie istotne zmiany Ustawa zmieniająca AML wprowadza w zakresie beneficjenta rzeczywistego. Zmianie ulega już sama definicja beneficjenta rzeczywistego, w ten sposób, że doprecyzowuje, że za takowego należy uznać każdą osobę sprawującą kontrolę nad klientem (dotychczas niektóre instytucje ograniczały się do identyfikacji tylko jednego beneficjenta niezależnie od okoliczności). W zakresie identyfikacji beneficjenta rzeczywistego ograniczeniu do pozyskania imienia i nazwiska (dotychczas należało także każdorazowo ustalić obywatelstwo) ulega katalog danych, które należy pozyskać w celu dokonania jego identyfikacji. W przypadku niemożności identyfikacji, jako beneficjenta rzeczywistego osoby innej, niż sprawującej kierownicze stanowisko w ramach wewnętrznej struktury, instytucja obowiązana powinna udokumentować niniejszą niemożność w sposób zgodny z wymogami wprowadzonymi Ustawą zmieniającą AML.

Istotne zmiany dotykają także Centralny Rejestr Beneficjentów Rzeczywistych („CRBR"). Przede wszystkim rozszerzeniu o fundacje, spółdzielnie czy stowarzyszenia rejestrowe ulega katalog podmiotów, które zobligowane są do zgłoszenia swoich beneficjentów rzeczywistych w ramach CRBR. Istotność tego zagadnienia wynika z faktu, że instytucja obowiązana, podejmując względem klienta środki bezpieczeństwa finansowego, powinna każdorazowo weryfikować go w ramach bazy CRBR. Co więcej – potwierdzone wykrycie nieprawidłowości w ramach rejestru z ustaleniami faktycznymi dokonanymi przez tę instytucję podlega zgłoszeniu do podmiotu prowadzącego CRBR. Instytucja przy tym, dokonując weryfikacji beneficjenta rzeczywistego klienta, z jednej strony nie może polegać wyłącznie na danych zawartych w rejestrze, z drugiej natomiast zobligowana jest do archiwizacji odpisu z CRBR stanowiącego podstawę identyfikacji.

Zmiany obejmują także samego beneficjenta rzeczywistego, który to został zobligowany prawnie do dostarczenia instytucji obowiązanej wszelkich informacji i dokumentów niezbędnych do dokonania zgłoszenia do CRBR pod ryzykiem kary finansowej.

Państwa trzecie podwyższonego ryzyka. W zakresie państwa trzeciego podwyższonego ryzyka wskazać należy na istotną zmianę w zakresie stosowania wzmożonych środków bezpieczeństwa finansowego – obowiązek ten aktualizuje się w przypadku zidentyfikowania powiązania stosunku lub transakcji z takim państwem, nie jak dotychczas, wyłącznie wobec klienta pochodzącego z takiego państwa.

W przypadku zidentyfikowania powiązania stosunku lub transakcji z państwem trzecim podwyższonego ryzyka instytucja obowiązana powinna, oprócz podjęcia wyżej wskazanych wzmożonych środków bezpieczeństwa finansowego (tj. uzyskania informacji o kliencie, stosunku i pochodzeniu wartości majątkowych), podjąć jedno z działań ograniczających ryzyko związane z takim stosunkiem.

Pozostałe zmiany. W zakresie pozostałych zmian za najważniejszą uznać należy rozszerzenie (o m. in. niewyznaczenie osoby odpowiedzialnej za AML w rozumieniu art. 7 Ustawy AML czy niezastosowanie się do zaleceń pokontrolnych GIIF) katalogu obowiązków, których niedopełnienie narazić może instytucję zobowiązaną na karę administracyjną.

Istotne zmiany zachodzą także w ramach procedury anonimowego zgłaszania naruszeń w zakresie AML. Rozszerzeniu o osoby, które wykonują czynności na rzecz instytucji obowiązanej na podstawie innej niż stosunek pracy (dotychczas zgłoszeń dokonywać mogli tylko pracownicy), ulega katalog osób uprawnionych do skorzystania z tejże procedury. Dodatkowo Ustawa zmieniająca AML wprowadza ochronę względem osób, które dokonają takiego zgłoszenia, przejawiającą się w postaci zakazu dokonywania działań o charakterze represyjnym.

Wpływ na system AML w banku spółdzielczym

Bank spółdzielczy jest instytucją obowiązaną w rozumieniu Ustawy AML. Oznacza to, że na jego organach spoczywa obowiązek posiadania procedur i wdrożenia odpowiednich mechanizmów zgodnych z wymogami Ustawy AML, a także faktyczne ich wykonywanie – w tym przede wszystkim permanentna weryfikacja kontrahentów pod kątem AML oraz dokonywanie zgłoszeń, w przypadkach przewidzianych prawem, do GIIF lub innych organów prawa. Co więcej, na banku spółdzielczym spoczywa obowiązek stałego podnoszenia kwalifikacji personelu z zakresu AML, przejawiający się m. in. w postaci przeprowadzania szkoleń.

Istotne zmiany dotykają także Centralny Rejestr Beneficjentów Rzeczywistych („CRBR"). Przede wszystkim rozszerzeniu o fundacje, spółdzielnie czy stowarzyszenia rejestrowe ulega katalog podmiotów, które zobligowane są do zgłoszenia swoich beneficjentów rzeczywistych w ramach CRBR.

Ustawa zmieniająca AML istotnie modyfikuje zakres obowiązków nałożonych na banki spółdzielcze. Co szczególnie istotne – ustawa opublikowana została w dniu 30 kwietnia 2021 r.. Zarazem większość zmian wchodzi w życie w terminie 14 dni od niniejszej publikacji. Implikuje to konieczność niemal natychmiastowego dostosowania regulacji i mechanizmów wewnętrznych funkcjonujących w ramach banku spółdzielczego do nowych, stawianych instytucjom obowiązanym, obowiązków. Mając na względzie niniejsze bank spółdzielczy, który nie rozpoczął jeszcze wdrożenia Ustawy zmieniającej AML w ramach wewnętrznego systemu, powinien podjąć się niezwłocznego audytu prawnego zorientowanego na m. in. wyżej scharakteryzowane zmiany, jak również przeszkolić w niniejszym zakresie swoich pracowników.

Realizacja tychże obowiązków jest istotna szczególnie z tego względu, że za niewykonywanie obowiązków wynikających z Ustawy AML instytucji obowiązanej grozi kara w wysokości nawet 1 miliona euro. Co więcej – odpowiedzialności osobistej, w wysokości do 1 miliona złotych, podlegać mogą także z tego tytułu osoby wyznaczone do realizacji obowiązków w tym zakresie. ●

[3] Względem zidentyfikowania listy państw trzecich podwyższonego ryzyka najwłaściwszym aktem wydaje się lista publikowana przez Komisję Europejską. Ustawa zmieniająca AML nie przesądza co prawda, że należy ograniczać się wyłącznie do tego aktu, niemniej z klientami mającymi związek z tymi właśnie państwami wiąże szczególne konsekwencje.

ZASADY GOSPODAROWANIA
ŚRODKAMI Z ZFŚS

MONIKA CZEKANOWICZ, RADCA PRAWNY,
WOJCIECH PIETRZYKOWSKI, RADCA PRAWNY,
KANCELARIA RADCÓW PRAWNYCH, A. PIEŚCIK,
W. PIETRZYKOWSKI, W. WOLNIEWICZ SPÓŁKA KOMANDYTOWA

Wczasy pod gruszą, czyli dofinansowanie do samodzielnie organizowanego przez pracownika odpoczynku to pierwsza myśl, która pojawia się u zdecydowanej większości z nas na hasło świadczenia z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych. Tymczasem zakres przedmiotowy świadczeń socjalnych może być o wiele szerszy, dostosowany do oczekiwań naszych pracowników, rzeczywiście uwzględniający ich potrzeby.

Ustawa o Zakładowym Funduszu Świadczeń Socjalnych jest niezwykle krótkim aktem prawnym. Ustawodawca ograniczył się praktycznie wyłącznie do ustalenia zasad tworzenia funduszu i gospodarowania jego środkami wprowadzając jedyne dopuszczalne kryterium przyznawania ulg i świadczeń, jakim jest sytuacja życiowa (w tym zdrowotna), rodzinna i materialna osoby uprawnionej. Zasady i warunki korzystania z usług i świadczeń finansowanych z funduszu, jak również zasady przeznaczania środków z funduszu na poszczególne cele i rodzaje działalności socjalnej ustala już pracodawca w uzgodnieniu z pracownikiem wybranym przez załogę do reprezentowania jej interesów.

Mając na względzie wciąż szczególny czas pandemii chcielibyśmy przedstawić jeden z dopuszczalnych celów dofinansowania z funduszu, o którym nie każdy słyszał, tj. szczepień ochronnych. Szczepienia przeciwko COVID-19 są na ten czas finansowane z budżetu państwa, istnieje jednak wciąż wiele innych schorzeń, których można by uniknąć stosując profilaktykę szczepienną. Pracodawca ma prawo przeznaczyć zasoby pieniężne funduszu na sfinansowanie szczepień ochronnych podwładnym przy zastosowaniu dwóch warunków, tj. finansowanie musi odbywać się na podstawie postanowień regulaminu gospodarowania środkami socjalnymi oraz przyznawanie tego rodzaju świadczenia musi następować na podstawie kryterium socjalnego, czyli z uwzględnieniem sytuacji życiowej, rodzinnej oraz materialnej pracowników i innych osób uprawnionych, do których takie świadczenie będzie skierowane.

Widać zatem, jak istotne znaczenie zostało nadane treści regulaminu gospodarowania środkami funduszu. Każde świadczenie uzgodnione przez pracodawcę i przedstawiciela pracowników winno znaleźć się w regulaminie wraz ze wskazaniem konkretnych warunków jego otrzymania. Oczywiście sporządzając preliminarz na cały rok ciężko nam założyć, jakie świadczenia będą cieszyć się popularnością. Dofinansowanie do wypoczynku organizowanego samodzielnie bądź dla dzieci z uwagi na niedawno otrzymane nagrody czy podwyżki? Remont mieszkania, a więc pożyczka na cele mieszkaniowe finansowana z funduszu? Z perspektywy ostatniego roku może jednak warto pomyśleć o zapomogach związanych z indywidualnymi zdarzeniami losowymi, klęskami żywiołowymi czy długotrwałą chorobą lub śmiercią? Zdecydowanie najlepiej byłoby uwzględnić każde z tych świadczeń w regulaminie dodając zapis umożliwiający swobodne transfery środków w przypadku większego zainteresowania uprawnionych jednym ze świadczeń. Sztywne ustalenia procentowe nie są dobrym rozwiązaniem i kłócą się z celem funduszu, ja-

kim jest wsparcie socjalne.

Wsparcie, a więc przyznanie świadczeń osobom, które tego rzeczywiście potrzebują. Konieczna jest dokładna analiza sytuacji życiowej, rodzinnej i materialnej, a najłatwiej o nią poprzez zobowiązanie uprawnionego do złożenia oświadczenia o wysokości dochodu osiąganego przez uprawnionego i osoby wspólnie z nim gospodarujące. Najłatwiej, ale czy jest to metoda, która pozwala nam na rzeczywiste ustalenie osób, które powinny otrzymać świadczenie? Pamiętajmy, iż uprawnienie do korzystania z funduszu nie oznacza, że świadczenie przysługuje „z urzędu". Oświadczenie o wysokości dochodu z pewnością pozwoli nam na określenie sytuacji materialnej, nie ustalimy natomiast na jego podstawie sytuacji życiowej i rodzinnej uprawnionego. Sytuacja rodzinna to przede wszystkim ilość dzieci oraz innych osób pozostających na utrzymaniu uprawnionego, np. rodziców, rodzeństwa. Analizując sytuację życiową będziemy mieć na myśli ogół warunków, w których znajduje się dana osoba, w szczególności kwestie zdrowotne, ewentualną niepełnosprawność. Dopiero zestawienie tych trzech kryteriów pozwala na prawidłowe ustalenie kręgu osób uprawnionych, którym winniśmy przyznać zróżnicowanej wysokości świadczenia. Z jakiego względu w zróżnicowanej wysokości? Z uwagi na zagrożenie ze strony Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, który chętnie wydaje decyzje stwierdzające konieczność naliczenia składek od przyznanych środków argumentując to brakiem stosowania kryterium socjalnego i brakiem zróżnicowania wysokości dofinansowania.

I rzeczywiście często zarówno zróżnicowanie wysokości świadczeń, jak i progi dochodowe są czystą teorią, a 90% naszych osób uprawnionych otrzymuje tę samą wysokość środków. Dotyczy to w szczególności najbardziej popularnych dofinansowań do wypoczynku oraz dofinansowań do wypoczynku dzieci. Te drugie świadczenia kryją w sobie jeszcze jedno zagrożenie, o którym warto pamiętać, tym razem ze strony Urzędu Skarbowego. Zwolnienie z podatku dochodowego bez ograniczeń kwotowych świadczeń przeznaczonych na wypoczynek dla dzieci nastąpi wyłącznie, gdy wczasy, kolonie, obozy czy zimowiska będą zorganizowane przez podmiot prowadzący działalność w tym zakresie bądź będzie to połączony z nauką pobyt w sanatoryjnych placówkach leczniczo-sanatoryjnych, rehabilitacyjno-szkoleniowych oraz leczniczo-opiekuńczych. Jeśli uprawniony nie udokumentuje w sposób prawidłowy świadczenia, o które się stara, a my zbyt lekkomyślnie wypłacimy środki może skutkować to koniecznością odprowadzenia podatku wraz z odsetkami. Analogicznie, rzetelnie należy przedstawić zasadność wniosku o wypłatę zapomogi. Te, zwolnione są z opodatkowania niezależnie od ich wysokości, tym bardziej budzą więc zainteresowanie organów kontroli. Dokumenty potwierdzające zasadność wypłaty zapomogi powinny wskazywać na konkretny stan faktyczny uzasadniający udzielenie osobie uprawnionej pomocy.

Pamiętajmy jednak przy tym o zachowaniu zasad związanych z ochroną danych osobowych. Pracodawca może żądać udokumentowania danych osobowych w zakresie niezbędnym do ich potwierdzenia, w szczególności przedłożenia oświadczeń i zaświadczeń o sytuacji życiowej, rodzinnej i materialnej, jednakże dane te winny być przetwarzane wyłącznie przez osoby posiadające pisemne upoważnienie do przetwarzania takich danych i tylko przez okres niezbędny do przyznania ulgowej usługi lub świadczenia, dopłaty z funduszu oraz ustalenia ich wysokości, a także przez okres niezbędny do dochodzenia praw lub roszczeń – tu zaleca się okres 5-letni liczony od początku następnego roku kalendarzowego – po tym czasie dane te winy być niezwłocznie usunięte. Gospodarowanie środkami z Zakładowego Funduszu Świadczeń Socjalnych to jeden z nielicznych wyjątków, kiedy pracodawca ma prawo przetwarzać dane szczególnie wrażliwe, czyli dotyczące zdrowia, pracowników.

Nie tylko pracowników zresztą, osobami uprawnionymi są przecież również emeryci i renciści – byli pracownicy, a także członkowie rodzin tych dwóch grup. Pracodawca nie może w żaden sposób ograniczać czy wyłączać prawa do świadczeń. Za niedopuszczalne uznać należy zastrzeżenie, iż pożyczka na cele mieszkaniowe nie przysługuje pracownikom zatrudnionym na okres próbny bądź, że wartość paczek świątecznych dla pracowników to 500 zł natomiast na emerytów i rencistów to 300 zł. Wyłącznym kryterium, według którego przyznaje się określone w regulaminie świadczenia jest kryterium socjalne, zaś wszystkim uprawnionym przysługują wszystkie świadczenia przewidziane regulaminem, chyba że ustawodawca zastrzega konkretne świadczenie dla konkretnej kategorii uprawnionych jak na przykład dofinansowanie do wypoczynku dzieci czy tworzenie zakładowych żłobków, klubów dziecięcych, przedszkoli oraz innych form wychowania przedszkolnego. Ten drugi przedmiot dofinansowania jest niezwykle rzadko spotykany, a przecież mógłby przynieść wiele korzyści pracodawcy, który zatrudnia w przeważającej części kobiety borykające się z problemem braku miejsc w publicznych żłobkach i przedszkolach oraz wysokich kosztów prywatnych placówek. Utworzenie zakładowego żłobka czy przedszkola oraz sfinansowanie jego funkcjonowania z ZFŚS wyeliminowałoby sytuację, gdy wysoko kwalifikowana pracownica znika nam na kilka lat ze stanowiska.

Pracodawca ma prawo dowolnie, w uzgodnieniu z przedstawicielem pracowników, ustalać zakres przedmiotowy świadczeń musi jednak dochować pewnych zasad określonych przez ustawodawcę i doprecyzowanych przez orzecznictwo. Gospodarowanie środkami funduszu zgodnie z tymi zasadami może przynieść nam wiele korzyści, w szczególności w kwestii wizerunkowej, która tak bardzo liczy się na rynku. ●

Pracodawca ma prawo dowolnie, w uzgodnieniu z przedstawicielem pracowników, ustalać zakres przedmiotowy świadczeń musi jednak dochować pewnych zasad określonych przez ustawodawcę i doprecyzowanych przez orzecznictwo. Gospodarowanie środkami funduszu zgodnie z tymi zasadami może przynieść nam wiele korzyści, w szczególności w kwestii wizerunkowej, która tak bardzo liczy się na rynku.

AUDYT RODO

JAKO KLUCZOWE NARZĘDZIE DO ZAPEWNIENIA BEZPIECZEŃSTWA SYSTEMÓW INFORMATYCZNYCH

MICHAŁ DUTKIEWICZ, PRAWNIK,
MATEUSZ ŻYCZKOWSKI, STARSZY PRAWNIK,
KANCELARIA PRAWNA PISZCZ I WSPÓLNICY SP.K.

Pandemia Covid-19 wymusiła szybkie i istotne zmiany w funkcjonowaniu niemal każdej branży. Takie problemy jak brak możliwości bezpośredniego kontaktu z klientami, konieczność wykonywania obowiązków w zmiennych strukturach organizacyjnych i potrzeba przejścia na pracę zdalną wymagały ekspresowego dostosowania. Podstawową kwestią była konieczność zapewniania pracownikom warunków do wykonywania pracy w formie zdalnej, wdrożenia rozwiązań związanych z prowadzeniem telekonferencji z klientami i kontrahentami przy wykorzystaniu oprogramowania webowego, zastosowania nowych programów i aplikacji pozwalających na zarządzanie zadaniami i rozliczeniem ich wykonania (często nieznanych wcześniej pracownikom). Zmiany te nie ominęły również podmiotów działających w sektorze bankowym, zwłaszcza, co do działalności operacyjnej i obsługi klientów.

Podejmowanie kroków dostosowujących pracę w banku do wyzwań pandemii w krótkich odstępach czasu (często niemal z dnia na dzień) powodowało, że nie zawsze była możliwość kompleksowego dostosowania wprowadzanych zmian do regulacji wewnętrznych, czy dokonania ich kompleksowej oceny, co do zgodności z wymogami prawa. Compliance systemów informatycznych to w pierwszej kolejności, oczywiście, odpowiednie umowy licencyjne i bezpieczna instalacja na służbowym (lub prywatnym) sprzęcie. Czyli te kwestie, które pozwalają uruchomić system i na nim pracować. Nie wszystkie systemy wdrażane w związku z pandemią obejmowały proste funkcje zdalnej komunikacji. Wiele z nich to również dostęp do baz danych i dokumentów zawierających dane osobowe klientów. Im większy poziom złożoności procesów przetwarzania danych, tym bardziej skomplikowana analiza zgodności samych systemów i przebiegających w nich procesów z prawnymi wymogami. Zwłaszcza jeżeli weźmiemy pod uwagę ograniczenia dotyczące tajemnicy bankowej, zakres działań związanych z realizacją obowiązków antyfraudowych, czy analityką dotyczącą ryzyka.

Ponieważ nic w przyrodzie nie ginie

każde niedociągnięcie może wrócić ze zdwojoną siłą. W przypadku systemów zapalnikiem dla ewentualnych problemów może być zwłaszcza naruszenie cyberbezpieczeństwa – spektakularny wyciek danych, włamanie na serwery i blokada dostępu do danych lub po prostu przypadkowe skasowanie kilku dokumentów. Jeżeli dotknie danych osobowych, pojawi się kontrola, która będzie szukać pierwotnych przyczyn nieprawidłowości. Jeżeli będzie z niej wynikać, że ktoś nie dopełnił swoich obowiązków – konsekwencje mogą być poważne. Jesteśmy już na takim etapie pandemii (z delikatną dozą optymizmu autorów), że warto wykorzystać chwilę spokoju, żeby zastanowić się, jak zapobiec nieprzyjemnym sytuacjom. Kluczowym narzędziem, które pomoże jest audyt zgodności przetwarzania danych w systemach z wymogami przepisów o ochronie danych osobowych, potocznie nazywany „audytem RODO".

Jesteśmy już na takim etapie pandemii (z delikatną dozą optymizmu autorów), że warto wykorzystać chwilę spokoju, żeby zastanowić się, jak zapobiec nieprzyjemnym sytuacjom. Kluczowym narzędziem, które pomoże jest audyt zgodności przetwarzania danych w systemach z wymogami przepisów o ochronie danych osobowych, potocznie nazywany „audytem RODO".

Audyt może zostać przeprowadzony wewnętrznie (przez komórkę compliance lub kontroli wewnętrznej) lub w oparciu o outsourcing i mieć charakter kompleksowy (tzn. obejmować wszystkie procesy przetwarzania danych w banku) lub obszarowy (np. dotyczyć określonego systemu informatycznego). Ustalając zakres audytu warto wziąć pod uwagę sposób korzystania z systemów oraz ich znaczenie z punktu widzenia zakresu przetwarzanych w nich danych osobowych. Zgodnie z tym kryterium w pierwszej kolejności powinny być weryfikowane systemy do obsługi klientów oraz te, które funkcjonują w formule usługowej tzw. SaaS (zwłaszcza z punktu widzenia obostrzeń dotyczących przetwarzania przez banki danych w chmurze).

Ustalając, co będzie podlegać weryfikacji koniecznie trzeba zwrócić uwagę na trzy aspekty. Po pierwsze sprawdzić zakres danych przetwarzanych w systemie, czy są one właściwie (legalnie) wprowadzone i przetwarzane w systemie. Wymaga to nie tylko weryfikacji zakresu baz danych, czyli zawartości samego systemu, ale również dokumentów takich, jak rejestry czynności przetwarzania oraz procedury dotyczące pracy

w badanym systemie. Oczywiście, przy korzystaniu z systemów dochodzi również do powierzania przetwarzania danych osobowych. Żeby mówić o legalnym przetwarzaniu danych przez dostawcę systemu lub usług serwisowych, niezbędne jest podpisanie umowy powierzenia danych osobowych zgodnej z art. 28 ust. 3 RODO. W trakcie audytu szczególnie istotna jest weryfikacja zakresu obowiązków nałożonych na podmiot przetwarzający dla banku dane, w tym zakres i wysokość kar umownych (kary oraz środki bezpieczeństwa wymagane dla zapewnienia odpowiedniego poziomu ochrony danych osobowych adekwatne do zakresu przetwarzanych danych i rodzaju systemu).

Często zapomnianym, ale kluczowym z punktu wdrażania zmian w systemach są analizy, o których mowa w art. 25 ust. 1 i 2 RODO dotyczące weryfikacji tzw. zasad prywatności w fazie projektowania (ang. Privacy by design) i domyślnej ochrony danych osobowych (ang. Privacy by default). W trakcie audytu weryfikuje się czy są ślady po wykonaniu takich analiz oraz czy zmiany „covidowe", wprowadzono w systemie prawidłowo. Analiza taka pozwoli stwierdzić czy bank, jako administrator danych osobowych stosuje systemy, które spełniają wymogi RODO.

Trzecim aspektem o kluczowym znaczeniu jest weryfikacja, jakie środki bezpieczeństwa zostały zastosowane do ochrony przetwarzanych danych i czy są one zgodne z art. 32 RODO. Środki takie powinny w szczególności uwzględniać:

1. pseudonimizacje i szyfrowanie danych,
2. zdolność do ciągłego zapewnienia poufności, integralności, dostępności i odporności systemów i usług przetwarzania,
3. zdolność do szybkiego przywrócenia dostępności danych osobowych i dostępu do nich w razie incydentu fizycznego lub technicznego,
4. regularne testowanie, mierzenie i ocenianie skuteczności środków technicznych i organizacyjnych mających zapewnić bezpieczeństwo przetwarzania.

Przy analizie stosowanych środków bezpieczeństwa dobrą praktyką jest sporządzenie mapy procesów stosowanych w ramach systemu, obejmującego również stosowane API.

Przy audycie warto również zwrócić uwagę na to, gdzie są przechowywane dane. Ważne jest, aby dostawca określił na czyjej infrastrukturze informatycznej przechowuje dane. Czy są to serwery dostawcy, czy np. w rozwiązaniu chmurowym udostępnionym przez podmiot trzeci poza obszarem EOG. Jest to o tyle istotne, że w przypadku korzystania z podwykonawców, oprócz stosowania środków wymaganych art. 28 ust. 4 RODO, powinny te podmioty zostać uwzględnione przy realizacji obowiązku informacyjnego zgodnie z art. 12 i 13 RODO – jako odbiorcy danych osobowych.

Przeprowadzenie audytu RODO

to bardzo dobra okazja do weryfikacji praktycznej realizacji zasad korzystania z systemu, skuteczności wdrożonych środków bezpieczeństwa i sposobów przetwarzania danych osobowych. Badanie może się oczywiście ograniczyć do weryfikacji zgodności formalnej dokumentacji systemu z przepisami prawa i regulacjami wewnętrznymi, ale daje to zawsze niepełny obraz stanu faktycznego. Co ważne, określając audyt RODO jako kluczowe narzędzie, nie mówimy o audycie, z którego raport będzie zdobił półkę lub będzie tak skomplikowany i ogólnikowy, że pozostawi wykryte problemy bez jakiejkolwiek rekomendacji. Prawidłowo przeprowadzony audyt to taki, który pozwoli na kompleksową identyfikację braków oraz sformułowanie konkretnych rozwiązań. Dobrze sporządzony raport z takiego badania powinien pozwolić na łatwe ustalenie koniecznych działań naprawczych.

Należy mieć również na uwadze, że PUODO, zgodnie z art. 84 ust. 1 pkt 3 uodo[1] posiada uprawnienie do dokonywania oględzin systemów informatycznych. Teoretycznie może sprowadzać się to do przeprowadzenia weryfikacji ich funkcjonalności oraz przykładowego wykonania operacji przetwarzania danych osobowych w systemach, chociaż w praktyce na ogół weryfikuje się dokumentację systemu oraz wydruki lub zrzuty z ekranu, które go dotyczą. Dokonanie tego typu weryfikacji może pozwolić na dostosowanie systemów do wymogów przetwarzania danych osobowych wskazanych w przepisach RODO. ●

[1] Ustawa z dnia 10 maja 2018 r. o ochronie danych osobowych (Dz. U. z 2019 r. poz. 1781 z późn. zm.)

Tu mamy wszystko...

w zasięgu ręki!

SGB MOBILE

KLIKNIJ ŻEBY ZAINSTALOWAĆ

Pobierz aplikację z:

Google Play

App Store

Bezpłatna infolinia 24/7:

800 888 888

www.sgb.pl/sgbmobile

Aplikacja mobilna SGB Mobile dostępna jest w SGB-Banku S.A. oraz w wybranych bankach spółdzielczych SGB. Szczegóły oferty, w tym informacje o opłatach i prowizjach za korzystanie z produktów i usług w ramach aplikacji mobilnej, wymagania techniczne, regulamin korzystania z aplikacji mobilnej SGB Mobile, przewodnik po aplikacji SGB mobile (w tym opis dostępnych funkcjonalności) oraz lista banków spółdzielczych SGB oferujących możliwość korzystania z aplikacji mobilnej dostępne są na stronie **www.sgb.pl/sgbmobile**